

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Komunikace v projektovém týmu

Communication in project team

Johana Kutková

Plzeň 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Komunikace v projektovém týmu“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne 24. dubna 2017

.....

podpis autorky

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu PhDr. Milanu Jermářovi, Ph. D. za odborné vedení, rady a ochotu, kterou mi věnoval v rámci zpracování této bakalářské práce. Zároveň děkuji panu Ing. Michalu Beránkovi, který mi poskytl cenné informace k projektovému řízení organizace, vedení a komunikace v rámci projektových týmů.

Obsah

Úvod.....	9
1 Projektový management	10
1.1 Základní vymezení pojmů.....	10
1.2 Technicky a kontextově orientované znalostní okruhy.....	13
1.2.1 Projektový trojimperativ	13
1.2.2 Cíl projektu	14
1.2.3 Řízení rozsahu projektu	14
1.2.4 Časové řízení projektu	15
1.2.5 Řízení nákladů	16
1.2.6 Řízení kvality	17
1.2.7 Řízení rozporů.....	18
1.2.8 Řízení projektových rizik.....	18
1.2.9 Řízení projektové dokumentace.....	19
1.2.10 Přípravné činnosti projektu	20
1.2.11 Řízení obchodních činností.....	20
1.2.12 Softwarová podpora projektového managementu	21
1.2.13 Životní cyklus projektu	21
1.3 Znalostní okruhy zaměřené na komunikaci	22
1.4 Shrnutí kapitoly projektový management	22
2 Řízení zainteresovaných stran a projektového týmu	24
2.1 Zainteresované strany.....	24
2.2 Charakteristika týmu	24
2.2.1 Sestavení projektového týmu.....	25
2.3 Vývoj projektového týmu	25

2.4	Skladba projektového týmu.....	26
2.5	Matice odpovědnosti v týmu.....	28
2.6	Týmové role dle typologie osob.....	29
2.7	Shrnutí kapitoly řízení zainteresovaných stran a projektového týmu	29
3	Komunikace v projektovém managementu	30
3.1	Komunikační proces a kanál	30
3.2	Formy komunikace.....	31
3.3	Chyby v komunikaci	32
3.4	Komunikace v projektu	32
3.5	Komunikace projektového manažera se zadavatelem projektu	33
3.6	Manažerská komunikace	34
3.7	Plán komunikace projektu.....	34
3.7.1	Kroky pro sestavení plánu komunikace.....	35
3.8	Komunikace v oblasti informačních technologií	36
3.9	Behaviorální kompetence projektového manažera	36
3.9.1	Vůdcovství	36
3.9.2	Zainteresovanost a motivace.....	37
3.9.3	Asertivita.....	37
3.9.4	Otevřenost	37
3.9.5	Kreativita	38
3.9.6	Orientace na výsledky.....	38
3.9.7	Výkonnost.....	38
3.9.8	Diskuse.....	38
3.9.9	Vyjednávání	39
3.9.10	Konflikty a krize	39
3.9.11	Spolehlivost	39

3.9.12	Porozumění hodnotám	39
3.9.13	Relaxace.....	40
3.9.14	Sebekontrola	40
3.9.15	Etika	40
3.10	Shrnutí kapitoly Komunikace v projektovém managementu.....	41
4	Představení společnosti Janiga Labs s. r. o.....	42
4.1	Představení a historie organizace	42
4.2	Organizační struktura	43
4.3	Analýza SLEPT.....	43
4.3.1	SLEPT Janiga Labs.....	43
4.4	Porterův model pěti sil	44
4.4.1	Současní konkurenti.....	45
4.4.2	Potencionální noví konkurenci	45
4.4.3	Zákazníci.....	45
4.4.4	Dodavatelé	45
4.4.5	Substituty a komplementy	46
4.5	Portfolio nabízených produktů.....	46
4.6	Základní ekonomické ukazatele a vývoj společnosti	48
4.6.1	Rentabilita.....	49
4.6.2	Obratovost.....	50
4.7	SWOT analýza	50
4.7.1	SWOT analýza Janiga Labs.....	51
4.8	Shrnutí kapitoly.....	54
5	Projektový management v organizaci Janiga Labs	55
5.1	Projekty ve společnosti Janiga Labs	55
5.1.1	Interní rozdělení projektů.....	55

5.2	Dokumentace pro získání informací o projektu	56
5.2.1	Poptávkový dokument	56
5.2.2	Žádost o nabídku.....	57
5.3	Studie proveditelnosti.....	57
5.4	Dokumentace projektu	57
5.5	Sestavení projektového týmu	58
5.6	Komunikace	58
5.6.1	Zásady vedení a zápisu z porady ve společnosti Janiga Labs.....	58
5.7	Technická podpora	59
5.7.1	Využití technologií pro zlepšení distribuce informací.....	59
5.7.2	Software využívaný v organizaci.....	59
5.8	Shrnutí kapitoly.....	60
6	Analýza komunikace dvou projektů.....	61
6.1	Struktura analýzy komunikace v rámci projektů	61
6.2	Analýza komunikace v rámci projektu Korporace.....	62
6.2.1	Cíl a charakter projektu.....	62
6.2.2	Soupis zainteresovaných stran a identifikace klíčových osob	62
6.2.3	Identifikace klíčových sdělení a osob oprávněných je sdělovat	62
6.2.4	Plán komunikace obsahující interní a externí komunikaci	62
6.2.5	Jednání zainteresovaných stran.....	64
6.2.6	Rizika komunikace	64
6.3	Analýza komunikace v rámci projektu Instituce.....	65
6.3.1	Charakter projektu a jeho cíl.....	65
6.3.2	Soupis zainteresovaných stran a identifikace klíčových osob	65
6.3.3	Identifikace klíčových sdělení a osob oprávněných je sdělovat	66
6.3.4	Plán komunikace obsahující interní a externí komunikaci	66

6.3.5	Jednání zainteresovaných stran.....	67
6.3.6	Rizika komunikace projektu	68
6.4	Hodnocení porady projektového týmu	69
6.4.1	Porovnání zásad vedení porady projektu Korporace a projekt Instituce ..	69
6.4.2	Dotazníkové šetření vedení porad projekt Instituce	69
6.5	Zhodnocení dotazníkového šetření	72
6.6	Shrnutí kapitoly	73
7	Navrhovaná doporučení.....	74
7.1	Sestavení matice odpovědnosti v každém projektu	74
7.2	Složení projektových týmů z hlediska rolí.....	74
7.3	Přijetí nových kolegů	75
7.4	Shrnutí kapitoly Navrhovaná doporučení	76
	Závěr	77
	Seznam tabulek	78
	Seznam obrázků	78
	Seznam grafů	78
	Seznam použitých zkratk	79
	Seznam použité literatury	80
	Seznam příloh	82

Úvod

Téma zpracované bakalářské práce je komunikace v rámci projektového týmu. Projektové řízení je neustále se rozvíjející obor a vzhledem k zaměření mého studia bylo mým zájmem si prohloubit znalosti v této oblasti. Komunikace je klíčovým prvkem každodenního života nejen v běžném životě, ale i v rámci komunikace projektového týmu nebo zainteresovaných stran.

Cílem této práce je analýza komunikace dvou projektových týmů a nalezení případných komunikačních problémů a následné navržení opatření pro jejich odstranění. Informace pro analýzu byly sestaveny jednak z komunikace s projektovým manažerem, který oba projekty vedl a jednak ze zápisů porad projektových týmů. V rámci jednoho týmu bylo umožněno provést dotazníkové šetření, které hodnotilo právě vedení porad.

Práce je rozdělena na tři části, teoretická část, druhou částí je analýza současného stavu organizace. Třetí částí je analýza komunikace v rámci projektového týmu a navrhovaná opatření.

V teoretické části jsou v rámci první kapitoly definovány pojmy týkající se znalostních okruhů projektového řízení, dále jsou specifikovány zainteresované strany a řízení projektového týmu, mezi nimiž probíhá právě zmiňovaná a analyzovaná komunikace. Té je pak věnována závěrečná kapitola teoretické části.

Pro praktickou část práce byly vybrány projekty ze společnosti Janiga Labs s. r. o., jejíž charakteristika je uvedena ve čtvrté kapitole práce. V páté kapitole jsou analyzovány dva projekty této společnosti, které už byly úspěšně ukončeny a bylo možné tak zhodnotit a zanalyzovat komunikaci v rámci každého projektu. Zajímavým prvkem bylo porovnání komunikace mezinárodního projektového týmu a týmu komunikujícího v rámci jedné země.

V závěrečné kapitole jsou navržena doporučení pro projektového manažera a vedení projektového týmu na základě poznatků jak z vedení dvou analyzovaných projektů, tak na základě osobních setkání a rozhovorů.

1 Projektový management

1.1 Základní vymezení pojmů

S pojmy „projekt“ a „projektový management“ se v současné době můžeme potkat poměrně často nejen v profesní praxi, ale i v běžném životě. Pro projekt je charakteristické, že se jedná o vytvoření unikátního výsledku, tj. činnost, která se neopakuje. V projektu se tedy nejedná o každodenní a opakující se činnost. Použijeme-li analogie z běžného života, pak například příprava snídaně je opakovanou činností s opakujícím se výsledkem, tj. nejedná se o projekt. Pokud však budeme plánovat svatební veselku pro 120 hostů, pak se jedná o činnost se všemi znaky projektu a bez základních znalostí řízení podobných akcí nám může organizace takové akce způsobit velké komplikace.

Pro přesnou specifikaci projektového řízení je vhodné uvést si následující definice, jež charakterizují, co je projekt resp. projektové řízení.

Projekt

Projektem je myšlen jedinečný proces, který se skládá ze sady koordinovaných a řízených činností s datem zahájení a ukončení prováděných pro dosažení předem určeného cíle, který vyhovuje specifikovaným požadavkům včetně omezení daných časem, náklady a zdroji. [20]

„Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces, realizovaný za účelem vytvoření definovaných vstupů (rámec naplnění projektových cílů do kvality, standardů a požadavků.“ [19, s. 15]

Řízení projektu obsahuje plánování, organizování, sledování, řízení a předkládání zpráv o všech aspektech projektu. Řízení projektu zahrnuje i motivaci všech zúčastněných stran dosáhnout cíle projektu. [20]

Projektový management

„Projektové řízení slouží k rozplánování a realizaci složitých, zpravidla jednorázových akcí, které je potřeba uskutečnit v požadovaném termínu a s plánovanými náklady tak, aby se dosáhlo stanovených cílů.“ [6, s. 14]

Projektový management je používán pro realizaci nových systémů, nebo jejich částí, či pro zavedení změn vztahů v rámci existujících systémů. Jednorázová sada hodnot proti

vstupním parametrům projektového plánu – času, nákladům a kvalitě – je nazývána jako Míra úspěšnosti projektu. [7]

Z výše uvedeného vyplývá, že projekt a jeho řízení má některé zásadní charakteristiky, které lze shrnout následovně:

- Projekt má definovaný měřitelný cíl.
- Projekt je omezen časově, nákladově a obsahově, má omezené lidské zdroje.
- Projekt není opakovatelný, je to „unikátní“ činnost.
- Forma práce je týmová, tým je dočasně sestaven a po skončení projektu je rozpuštěn.
- Výstup projektu vzniká postupně.
- Úspěch projektu není předem jasný ani daný, projekt vždy obsahuje riziko.
- V projektu obvykle nastanou nepředvídatelné situace.

Pokud si dáme výše uvedené definice i charakteristiky do kontextu s faktem, že projekt je vždy řízen i realizován především lidskými zdroji, je možno konstatovat, že oblast práce s lidskými zdroji a efektivita komunikace v projektu zásadním způsobem ovlivňuje úspěch či neúspěch projektu a je nutno ji věnovat patřičnou pozornost. Toto platí zvláště s ohledem na to, že postupy a nástroje projektového řízení primárně pochází z technicky orientovaných oborů (IT, stavebnictví, telekomunikace apod.) a pozornost projektového manažera je tak možné zaměřit více právě jen na technické dovednosti a znalosti.

Projektové řízení je komplexní disciplína, pro kterou existují mezinárodní standardy a metodiky. Cílem těchto metodik je definovat znalostní a dovednostní okruhy, kterými by měl projektový manažer disponovat resp., které by měly být při řízení projektů využívány. Každý standard či metodika definuje různý počet znalostních oblastí, typických procesů či kompetencí projektového manažera. Pro další účely této práce je uvedena tabulka vybraných 12 klíčových znalostních okruhů projektového řízení. Znalostní okruhy jsou uvedeny pro přehlednost v tabulce včetně anglického překladu a významu, co daná oblast představuje. Každá z daných oblastí je poté následně podrobněji rozepsána v příslušné podkapitole.

Do znalostních okruhů projektového managementu můžeme zahrnout následující okruhy.

Tabulka 1 Znalostní okruhy PM

Název	Typické anglické termíny pro daný okruh	Obsah tématu
Řízení rozsahu projektu	Scope management	Definování rozsahu projektu, plánování dodávek včetně řízení změn dodávek
Časové řízení projektu	Time management	Časové plánování a řízení projektu včetně řízení změn časového harmonogramu
Řízení nákladů	Cost management	Plánování a řízení nákladů včetně řízení změn nákladů
Řízení kvality	Quality Management	Plánování, měření a řízení kvality
Řízení rozporů	Issue Management	Řízení událostí a problémů, které vznikají v průběhu životního cyklu projektu
Řízení projektových rizik	Risk Management	Řízení rizik plynoucích z projektových hrozeb, ochrana projektových aktiv
Řízení projektové dokumentace	Document Management	Řízení projektové dokumentace
Znalosti potřebné pro přípravu projektu	Opportunity Study Feasibility Study Business case	Znalosti spojené s realizací předprojektové přípravy, typicky vázané na realizace. Studie příležitostí resp. Studie proveditelnosti, přípravu a obhajobu projektového záměru apod.
Řízení obchodních činností	Procurement Management	Znalosti spojené s obchodní přípravou a realizací projektu, typicky realizace Průzkumu projektu, Informativních poptávek (RFI), nabídek a poptávek (RFP) atd.
Softwarová podpora PM	Software support PM	Znalosti spojené s užíváním podpůrných SW nástrojů pro řízení projektu

Řízení zainteresovaných stran a projektového týmu	Stakeholder management Human Resources Management	Zahrnuje znalosti potřebné k řízení zainteresovaných stran na projektu a dále znalosti a dovednosti potřebné k budování a řízení projektového týmu
Řízení projektových komunikací	Communication Management	Plánování a řízení komunikací

Zdroj: [1], [2]

Řízení projektové komunikace a řízení lidských zdrojů je záměrně umístěno na závěr tabulky, protože právě tyto oblasti jsou v logice tématu bakalářské práce rozpracovány podrobněji.

1.2 Technicky a kontextově orientované znalostní okruhy

Než přistoupíme k samotným okruhům, je vhodné si definovat dva klíčové pojmy z oblasti projektového řízení, a to projektový trojimperativ a cíl projektu.

1.2.1 Projektový trojimperativ

Projektový trojimperativ v sobě ukrývá hned tři znalostní okruhy projektového managementu a to tedy řízení kvality a měření, časové řízení projektu a řízení nákladů.

Trojimperativ se skládá z vrcholu „Co“ – co je třeba udělat, „Kdy“ – kdy se má daná činnost udělat a „Za kolik“ – jaké budou finanční náklady.

Klíčovým prvkem trojimperativu je uvědomit si, že pokud posuneme jednu dimenzi jeho vrcholu, jsou tím nutně ovlivněny zbývající dimenze. Důležité je určení priorit u jednotlivých vrcholů, protože nelze považovat všechny vrcholy za nejdůležitější, což logicky vyplývá z myšlenky, že za krátký časový úsek a nízké náklady nemůžeme očekávat vysoce kvalitní cíle. [6]

Vyjednávání k trojimperativu

"Projektový manažer musí mít vynikající komunikační schopnosti, musí vynikat v umění komunikovat. Jednání o zdrojích je obvykle neustálý proces po celou dobu životního cyklu projektu, protože je to stálá bitva s ostatními funkcionálními a projektovými prioritami. Existují věci, které může projektový manažer dělat tak, aby

nepříjemná práce spojená s vyjednáváním byla snazší a zvyšovala šanci na úspěch.“ [3, s. 158]

Nejlepší příprava na vyjednávání o zdrojích je znát důkladně projekt - jeho rozsah, všechny požadavky kontraktu, požadavky na techniku a personál a konečný výstup - znát více než kdokoliv jiný. Stále mnoho projektových manažerů při svých snahách vyjednat nemá úspěch, protože nedělají další krok, to je organizování a shrnutí všech svých informací tak, aby byly věcné, stručné, aby jich bylo možno snadno dosáhnout. [3]

1.2.2 Cíl projektu

Jak už vyplývá z definice projektu, není možné aplikovat projektové řízení bez stanovení cíle.

Cílem projektu můžeme rozumět vytvoření něčeho nového a potřebného, často se také uvádí vytvoření cílového produktu nebo nějaký budoucí stav. U projektů bývá určen strategický či postupný cíl. Každý cíl v projektovém řízení by se měl držet tzv. SMART principu. SMART principem rozumíme, že cíl projektu musí být **S**pecifický, **M**ěřitelný, **A**kceptovatelný, **R**ealizovatelný a **T**ermínovaný. Za naplnění cíle projektu je odpovědný projektový manažer a celý realizační tým projektu. Užíváním výsledného produktu, který vznikne naplněním cíle, by se pak měl naplnit i očekávaný přínos projektu. Jako příklad lze uvést, že splněním cíle vybudování zákaznického centra v podniku je očekáván přínos zrychlení času odbavení zákazníků o 15%.

Za strategický cíl můžeme považovat například zavedení zákaznického centra v podniku, protože u takového cíle je možné po realizaci určit přínosy pro organizaci. Postupným cílem můžeme rozumět například vybudování nové telefonní ústředny pro kontaktní centrum, zakoupení a implementace počítačového hardware. [1]

1.2.3 Řízení rozsahu projektu

V oblasti řízení rozsahu projektu je klíčové stanovení cíle projektu (viz předchozí kapitola) a následné řízení a sledování naplnění cíle projektu prostřednictvím sledování a řízení jednotlivých dodávek projektu. Za tímto účelem je obvyklé provést dekompozici cíle projektu na jednotlivé dílčí dodávky resp. potřebné pracovní balíky, které je potřeba dodat aby byl cíl projektu naplněn. Jako nejčastěji používanou metodu lze uvést rozpad pomocí tzv. Work breakdown structure (dále jen WBS). WBS je do

českého jazyka překládána jako Metoda podrobného rozpisu prací. V rámci plánování projektu se jedná o činnost rozpadu scope na jednotlivé položky, kde je důležité mít ke všem položkám metody přiřazené aktivity, aby došlo k jejich naplnění.

WBS obsahuje podrobný rozpis prací projektu, je souborem elementů, které umožňují, aby projekt byl říditelný, měřitelný, integrovaný a nezávislý.

Říditelný znamená, že bude v projektu možnost dále delegovat odpovědnost za realizaci dílčích aktivit. Měřitelnost je myšlena možnost sledovat postupné plnění dílčích aktivit. Pro to, aby byl projekt integrovaný, je důležité, aby jednotlivé dílčí aktivity navazovaly a výstupy projektu tvořily jeden integrovaný celek. Nezávislý projekt znamená, že všechny potřebné dílčí aktivity byly obsahem projektu, aby měly jednotné řízení a aby projekt samotný měl co nejmenší interakci s okolím (například s jinými projekty).

Princip metody WBS

Podrobný rozpis prací musí být doplňkem jasně daného, srozumitelného a jednoznačného zadání projektu a sestaven tak, aby projektový manažer a jeho projektový tým dobře porozuměl tomu, co má být výsledkem projektu.

Podrobný rozpis prací, jak už z názvu napovídá, musí rozepisovat detailně, co má být v rámci projektu vykonáno a dává tak základ jak pro vytvoření časového harmonogramu, tak pro rámec obsahu projektového reportingu. [7]

1.2.4 Časové řízení projektu

Pro každý projekt je časový faktor jedním ze tří základních prvků. S časem se v projektu typicky pracuje v následujících rovinách:

- Plánování a odhadování v přípravě a plánování.
- Sledování, korekce plánu řízení v průběhu realizace.
- Vyhodnocení po ukončení projektu.

Pro odhadování plánování je velmi často používaná metoda PERT. V projektovém řízení se nezdá stávat, že nejsou dostatečně známé přesné údaje délky trvání jednotlivých aktivit. V takovém případě se pak přistupuje k metodě PERT.

PERT metoda je tzv. „tříbodový odhad“ a používá se právě v situaci, kdy neznáme přesné délky trvání. Délky trvání jsou brány jako náhodné veličiny s určitou pravděpodobností.

Třibodový odhad se skládá z optimistického odhadu, který představuje nejkratší reálnou dobu trvání činnosti, z pesimistické hodnoty délky trvání, která představuje nejdelší reálnou dobu trvání dané činnosti a z nejpravděpodobnější hodnoty délky trvání, tím je myšlen tzv. modus. [6]

Další metodou, která je v rámci odhadování času využívána, je metoda Kritické cesty (dále jen CPM), kdy se pracuje se sestavením aktivit projektu do logicky navazujícího řetězce a následného stanovení toho řetězce (-ů) aktivit, které na sebe navazují a u nichž není žádná časová rezerva. Tento sled aktivit pak určuje tzv. kritickou cestu – sled aktivit, kde pokud dojde ke zpoždění, pak má toto vždy dopad na celkový termín realizace projektu. Současně kritická cesta determinuje nejkratší možný čas realizace projektu. [2]

V rámci plánování projektu dochází k tvorbě harmonogramu projektu. Postup tvorby harmonogramu je následující. Prvním krokem je vytvoření hierarchické struktury podrobného rozpisu prací, následujícím krokem je přenesení hierarchie činností do příslušného plánovacího nástroje a požadovaného formátu diagramu. Třetím krokem je navržení sousledností mezi jednotlivými dílčími úseky práce. Předposledním krokem je odhadnutí délky trvání jednotlivých úseků a závěrečným krokem je určení rezervních časů a zjištění kritické cesty. Daný postup zpravidla není jednorázový, protože v reálném projektu se po provedení prvního návrhu spouští složitý proces vyjednávání a optimalizace harmonogramu. [7]

Jako vizualizační nástroj zobrazení harmonogramu projektu se nejčastěji užívá tzv. Gantt diagram, kde jsou jednotlivé aktivity, fáze i etapy projektu zobrazeny formou úseček zanesených do vhodně strukturovaného kalendáře. Do Gantt diagramu se také zpravidla zadávají tzv. projektové milníky, tj. časové termíny, ve kterých dochází k nějaké pro projekt klíčové události (akceptace, uzavření dílčí etapy, dokončení nebo zahájení významného balíku prací, kontrolní den apod.) [2]

1.2.5 Řízení nákladů

Z pohledu trojimperativu jsou kromě výstupů a časového hlediska třetím klíčovým parametrem finance projektu, a to především v pohledu nákladů. Finanční řízení projektu zajišťuje, že ve všech fázích projektu jeho vedení ví, jak velké finanční zdroje jsou potřebné pro každý časový interval i pro každý dílčí výstup v projektu. Řízení nákladů zahrnuje plánování a sledování nákladů na jednotlivé pracovní balíky, systémy

i na celý projekt, tj. vytváří se rozpočet celého projektu. Součástí řízení nákladů je následně porovnávání plánovaných a skutečných nákladů ve všech fázích projektu, odhady zbývajících nákladů a aktualizace finálního odhadu nákladů.

Finanční zdroje závisí na nákladech projektu, na časovém harmonogramu a na platebních podmínkách stanovených ve smlouvě. Projektový manažer průběžně analyzuje dostupné finanční zdroje a řeší případné disproporce jejich čerpání.

Pro stanovení míry efektivity čerpání nákladů je možno využívat různých technických metod, typicky například metodu EVM (Earned Valued Method), pomocí které je možné porovnávat skutečnou průběžně vytvořenou hodnotu pro daný výstup vzhledem k očekávané plánované vytvořené hodnotě pro daný časový bod v projektu. Na základě získaných informací je pak možno usuzovat na průběh projektu z pohledu efektivity čerpání finančních prostředků. [2]

1.2.6 Řízení kvality

Kvalita projektu je vždy dána mírou, do jaké množina podstatných a neodmyslitelných vlastností výstupů i samotného řízení projektu splňuje původní požadavky projektu. Kvalita tedy jinak řečeno odráží míru naplnění požadavků. V projektovém prostředí jsou zpravidla rozlišovány dva pohledy na aplikaci kvality:

- Kvalita procesů, řízení projektu
- Kvalita produktu projektu

Oba pohledy mají značný dopad, pokud nejsou naplněny, proto je pro řízení kvality vhodný systematický přístup, jehož cílem je zajistit, aby byly pochopeny a splněny potřeby zákazníka, byly hodnoceny potřeby ostatních stran a případně aby se celková politika řízení a uplatňování kvality z liniové organizace přenesla i na projekt. V celkovém procesu řízení kvality je možno identifikovat tři typické postupné činnosti, a to:

- Plánování kvality v logice stanovení kvalitativních metrik
- Zajištění kvality formu snahy o dodržování stanovených metrik
- Kontrola kvality v průběhu celého životního cyklu projektu včetně uplatňování nápravných opatření pro docílení požadované kvality. [2]

1.2.7 Řízení rozporů

V rámci řízení projektu musí projektový manažer vždy řešit mnoho problémů i neočekávaných situací. Řízení problémů, sporů, konfliktů a rozporů (issues) je jedním ze základních procesů projektového managementu. Rozpory jsou problémy, které mají vliv na postup projektu a které se nezdařilo vyřešit v rámci projektového týmu. V rámci řízení rozporů je důležité určit odpovědnosti. Manažer projektu zodpovídá za proceduru řízení rozporů. Investor a manažer projektu odpovídají za dohodu o řešení rozporu, a pokud nedojde ke shodě, vyšší vliv má rozhodnutí investora. Pro řešení rozporů se používají například analýza podstatné příčiny (Root Cause Analysis) nebo analýza příčiny a následků (Cause and Effect Analysis) za pomoci využití Ishikawových diagramů. K překonávání překážek využije projektový manažer dovednost vyjednávání, přenesení rozhodnutí, nebo vyřešení konfliktu na příslušné zainteresované strany či použitím krizového řízení. [1]

1.2.8 Řízení projektových rizik

Rizika jsou součástí každého projektu a je nezbytné s nimi pracovat ve všech fázích životního cyklu projektu.

Řízení projektových rizik je často přehlíženým aspektem řízení projektů, přičemž právě dobré řízení rizik může výrazně zvýšit šance na celkový úspěch projektu. Proces řízení rizik zahrnuje identifikaci, analýzu, návrh opatření, monitoring a případně i uplatnění příslušné reakce na rizika v rámci celého životního cyklu projektu.

Pokud jsou rizika od počátku řízena správně, může to mít pozitivní dopad již na definici rozsahu projektu, zpracování realistických odhadů časových plánů a nákladů. Dalším kladným aspektem správného řízení rizik je fakt, že zainteresovaným stranám projektu pomáhá pochopit povahu projektu, projektový tým je více začleněn do procesu určování silných a slabých stránek projektu.

Vnější pozorovatel, který není členem projektového týmu, často nepozná, zda za hladkým vývojem průběhu projektu stálo dobré řízení rizik nebo jen štěstí, nicméně projektový tým si vždy uvědomuje, že se jejich projekty vydařily zejména díky kvalitnímu řízení rizik. [8]

1.2.9 Řízení projektové dokumentace

„Projektové dokumentace by měla být srozumitelná, stručná, jasná, úplná, bezchybná a účelná.“ [6, s. 178]

S projektovou dokumentací se začíná záznamem formulovaného návrhu projektu a končí po dokončení projektu v rámci administrativní uzávěrky projektu. Pokud budeme strukturovat projektovou dokumentaci dle projektových fází, setkáme se s následujícími dokumenty. Dokumenty z předprojektové fáze, kterými jsou studie proveditelnosti a další studie. Dále se jedná o dokumenty týkající se zahájení projektu, definování projektu a požadavky na projektový produkt od zákazníka. Následují plánovací dokumenty, WBS, časové harmonogramy, rozpočet, plán nákladů apod. Další v řadě jsou pak dokumenty sledování stavu projektu a změnového řízení, tzv. řídicí dokumenty. Předposledními dokumenty jsou zprávy o výsledcích projektu v jednotlivých fázích a dokumenty z prezentací. V závěru jsou to dokumenty z ukončení projektu, předávací protokoly, záznamy o školení, veškeré dokumenty týkající se předaného produktu projektu.

Každý dokument má svůj proces, zahrnující první fázi vytvoření dokumentu, druhou fázi je modifikace dokumentu a závěrečnou fázi je schválení dokumentu.

Dokumentace by se měla řídit jednotným pojmenováváním dokumentu v rámci daného projektu. Může se jednat například o hlášení stavu v rámci daného projektu, tudíž v rámci názvu by měl být datum, kdy je hlášení stavu prováděno, jméno, kdo hlášení prováděl a taktéž název procesu – tedy hlášení o stavu. Název dokumentu může mít tedy podobu „20170202 Hlášení o stavu Petr Novák“, přičemž budou daná hlášení řazena dle data pořízení. Neméně důležité je taktéž mít přesně specifikované druhy dokumentů, které jsou potřebné pro daný produkt či portfolio v rámci projektu a musí být určeno, jaké informace bude dokument obsahovat, jaký bude stanovený formát informace a jaký bude končený formát dokumentu.

Manažer musí pečlivě uvažovat o tom, kdo jakou informaci dostane a kdo bude mít jaká práva v rámci dokumentu udělena – tedy zda může daný člen týmu pouze prohlížet dokument nebo jej i upravovat a přepisovat.

Management informací tedy obsahuje modelování, shromažďování, výběr, ukládání a vyhledání dat, které souvisí s daným projektem. [1]

1.2.10 Přípravné činnosti projektu

Před zahájením samotné realizace projektu je žádoucí provést odpovědná posouzení účelnosti projektu resp. stanovení a zpřesnění rozsahu a cíle projektu. Za tímto účelem je obvyklé zpracování dokumentace nejčastěji ve formě Studie proveditelnosti nebo Studie příležitosti. Cílem těchto přípravných činností a výstupů je na rozhodnutí o realizovatelnosti, účelnosti celého projektu, posouzení případných variant, rizik, časových i nákladových hledisek i realističnosti cíle, přínosů pro zadavatele i posouzení různých vnějších vlivů, které mohou na projekt působit.

Při zpracování přípravné dokumentace se zpravidla využívají osvědčené metodiky známé ze strategického managementu jako je např. SWOT analýza, analýzy PEST apod. [2]

1.2.11 Řízení obchodních činností

Do rámce řízení obchodních činností patří:

Rozhodování o tom, kdy je potřeba nakoupit danou komponentu a na kdy sjednat dodávku. [2]

Vypracování poptávky v logice návaznosti na časování dodávek a vyhodnocení nabídek, přičemž je možno využívat i např. dvoukolového výběru formou RFI (stanovení potenciálního okruhu vhodných dodavatelů – zpravidla nazývaného jako tzv. short list) a navazujícího RFP (finální výběr dodavatele). [15], [16]

Při výběru realizátora projektu organizace vybírá z portfolia spolehlivých obchodních dodavatelů. V průběhu obchodního procesu je velmi důležité kontrolovat příjemce, zda jsou plněny závazky každou stranou. Na toto řízení je obvykle postaven tzv. nákupní a zásobovací tým, přičemž tento tým má svou vlastní strategii a obchodní procesy. Úkolem tohoto týmu v rámci projektového řízení je identifikovat s projektovým manažerem potenciální dodavatele, dále vyhledává ceny a kurzy, vybírá dodavatele, vyjednává dlouhodobé dohody s dodavateli a snaží se co nejvíce snižovat zásoby v podniku za pomoci dodávek Just in time (dále jen JIT), což znamená dodání právě teď v danou chvíli. V rámci tohoto řízení je také důležité dávat pozor na pracovní právní předpisy, smlouvy a smluvní práva, licence, patenty, důvěryhodnost dat a legislativu obecně. [1]

1.2.12 *Softwarová podpora projektového managementu*

Pro softwarovou podporu je využíváno široké spektrum programů, které nabízí plánovací a trasovací nástroje například pro metody PERT či CPM, kde získáme i doprovodné časové charakteristiky. Důležité ovšem je si uvědomit, že i přes všechny užitečné funkce softwaru pro podporu projektového managementu, není možné nahradit schopnosti, zkušenosti a talent projektového manažera, který se často dostává do situace, kdy musí učinit rozhodnutí, aniž mu v tom pomůže jakýkoliv výsledek z programu a musí stanovit priority či zvolit správnou a vhodnou alternativu v rámci projektu či třídit a distribuovat potřebné informace zainteresovaným stranám či citlivě najít východisko z potencionálního sporu a v neposlední řadě také motivovat členy týmu. [7]

1.2.13 *Životní cyklus projektu*

Životním cyklem projektu se rozumí posloupnost projektových fází. Obecně platí, že životní cyklus definuje, jakou práci je třeba v dané fázi udělat, jaké výstupy je třeba dodat a kdo se které fáze účastní a jak bude vedení kontrolovat a schvalovat výsledky práce jednotlivých fází.

Různé projektové metodiky nabízejí různě definované fáze životního cyklu, ale obecně je možno říci, že se vždy jedná o přípravu a návrh projektu, plánování, realizaci, monitoring a uzavření a dokončení projektu. Např. vydání knihy Project Management Body of Knowledge známá také pod zkratkou PMBOK[®], životní cyklus definuje jako zahájení projektu, organizaci a přípravu, realizaci projektové práce a dokončení projektu, tj. z uvedeného příkladu je patrné, že obecný pohled je v souladu s uznávanými standardy.

Obecně lze konstatovat, že v přípravné fázi dochází k návrhu projektu, odhadu času a nákladů. Pokud je projekt schválen a je zahájena realizace, je vždy nutné projekt naplánovat tj. projektový tým vytváří podrobnější plán realizace projektu, odhady nákladů jsou přesnější a WBS detailnější. Ve fázi realizace se vytváří projektové výstupy, k čemuž slouží projektové činnosti a současně v rámci monitoringu jsou poskytovány informace o projektu zainteresovaným stranám. Závěrečnou fází je dokončení a uzavření, kdy jsou výstupy dokončeny, práce hotové a zákazník formou akceptace schvaluje ukončení celého projektu a získaný výstup z projektu přechází do

užívání koncovému zákazníkovi. Po uzavření projektu je vhodné, aby projektový tým zdokumentoval své zkušenosti v hodnotící zprávě.[8]

V metodice IPMA lze najít analogický pohled na životní cyklus projektu, kdy členění je následující:

Předprojektová fáze obsahuje přípravu projektu před rozhodnutím přijmout projekt. V rámci této fáze se analyzují se možnosti a životaschopnost projektu, a pokud provedené studie zhodnotí existenci příležitostí pro daný projekt, může se začít uvažovat o zavedení projektu.

Projektová fáze se skládá ze zahájení, plánování, realizace a ukončení projektu. Na konci projektové fáze je projekt ukončen a v ideálním případě je zákazníkovi předáno vše, co bylo slíbeno a cíl projektu je poté naplněn.

Poprojektová fáze zahrnuje hodnocení projektu a udržení výstupů projektu. V rámci této fáze dochází k provedení analýzy projektu a zhodnocení úspěšnosti projektu. [6]

Pro vyhodnocení projektu se nejčastěji používají následující metody. První je Postimplementační systémová analýza, druhou je Paretova analýza a třetí metodou jsou Ishikawovy diagramy. [2]

1.3 Znalostní okruhy zaměřené na komunikaci

Znalostním okruhům zaměřeným na řízení pracovníků a komunikaci jsou věnovány následující samostatné kapitoly.

1.4 Shrnutí kapitoly projektový management

Uvedená kapitola objasňuje nejdůležitější části projektového managementu, podstatu jeho fungování a základní definice. Na základě informací bylo možné lépe zpracovat a pochopit zpracovávané téma v praktické části. V kapitole je poukázáno na důležitost aplikace znalostních okruhů projektového managementu, přičemž je důležité každému z nich věnovat náležitou pozornost v rámci projektového řízení. Projektový management představuje komplexní systém řízení, ve kterém jsou zahrnuty veškeré důležité činnosti plánování a organizování zdrojů, řízení rozporů, obchodních činností a rizik a neopomíjí ani softwarovou podporu projektového řízení, kterou lze brát za podpůrný prvek. V rámci projektu je velmi důležitý také lidský faktor, protože je pro efektivní řízení a realizaci potřebné sledovat různé osobnostní charakteristiky a to třeba

i na základě role, kterou mají v rámci daného projektu představovat. Díky komplexnosti je tedy možné realizovat a řídit projekty efektivně a dosahovat vytyčeného cíle.

2 Řízení zainteresovaných stran a projektového týmu

2.1 Zainteresované strany

Pojmem zainteresovaná strana je nazývána osoba nebo organizace, která je aktivně zapojena do projektu nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně či negativně ovlivněny výsledkem projektu. Řízení zainteresovaných stran (Stakeholder management) je důležitou součástí řízení projektu v oblasti řízení lidských zdrojů. Zainteresované strany se typicky se odlišují podle role na projektu, kdy nejobvyklejší jsou:

- Zadavatel (vlastník) projektu,
- Zákazník, tj. finální konzument výsledku projektu,
- Sponzor (garant) projektu,
- Realizátor projektu,
- Investor projektu.

Klíčový faktorem v práci se zainteresovanými stranami je komunikace, tj. podávání správné informace ve správný čas správným lidem správnou formou. Protože projektový manažer pracuje v průběhu projektu především s vybranými zainteresovanými stranami, jež tvoří projektový tým, v dalším textu je podrobněji rozpracována tematika týmové práce a řízení týmu. [2]

2.2 Charakteristika týmu

Projektovým týmem rozumíme řízení pracovníků tedy budování a řízení projektového týmu.

„Tým lze popsat jako malou skupinu jedinců, kteří společně pracují na dosažení určitého cíle, jsou na sobě vzájemně závislí, jejich vztahy jsou charakterizovány vysokou intenzitou a soudržností a nesou společnou odpovědnost za výsledek své práce.“ [6, s. 88]

Do charakteristiky týmu můžeme zařadit následující prvky.

Společný cíl pro projektový tým. Co kdo pro dosažení cíle udělá je v týmech sekundární. Uvědomění si *vzájemné odpovědnosti*, kdy se lidé nezodpovídají pouze nadřízenému, ale také sobě navzájem. *Společná akceschopnost* zahrnuje fakt, kdy tým postupuje jako celek. Pokud jeden člen zaostává, škodí to celému týmu, což je rozdíl od skupiny, kde zaostávání člena nevádí nikomu, kromě manažera. Tým musí umět *řešit*

konflikt konstruktivně, nikoliv destruktivně či kompromisem. Bez společné důvěry a vzájemné sebedůvěry se projektový tým neobejde. Každý pracovník v týmu ke své práci potřebuje mít všechny informace nezbytné pro přijetí vlastního kvalifikovaného úsudku. Společné sebeuvědomění znamená, že každý člen týmu ví, co tým umí a co ne. Ví, co jej s okolím spojuje a naopak odlišuje. Každý člen týmu si je tak vědom všech charakteristik týmu a snaží se je dále rozvíjet. [2]

2.2.1 Sestavení projektového týmu

V rámci vytváření projektového týmu by měl sestavovatel týmu vzít v potaz několik hledisek:

Věcné hledisko

Z věcného hlediska musí projektový manažer uvažovat nad tím, zda má ve svém týmu odborníky na zadaný projekt.

Hledisko zainteresovaných stran

Důležité pro manažera je také uvědomit si, zda potřebuje vybrané zástupce zainteresovaných stran do projektu, např. pracovníka marketingu, potřebuje-li projekt propagovat apod.

Procesní hledisko

V tomto ohledu je důležité si uvědomit, zda jsou v projektu osoby, které se postarají o to, že práce na projektu bude dobře organizovaná.

Osobní hledisko

Pro projektového manažera je vždy výhodné, pokud má ve svém týmu osoby, které zajistí efektivní fungování a dobrou náladu v týmu a není pro ně problém udržet takovou náladu i v případě krizových a náročných situací. [6]

2.3 Vývoj projektového týmu

Pro tým je charakteristické, že prochází určitým vývojem v čase, kdy vztahy, výkonnost i komunikace v týmu prochází následujícími stadii:

Forming (formování) – je fází testování, hledání rolí, upřesňování chápání cílů, smyslu a účelu týmu. Členové týmu zjišťují nejen, zda důvěřují svěřenému úkolu, ale také zda mohou důvěřovat sobě navzájem a projektovému manažerovi. Projektový manažer musí

být připraven hodně věcí definovat, vysvětlovat a odpovídat na řady otázek typu proč. Tato fáze slouží k naplnění potřeby týmu orientovat se.

Storming (fáze konfliktů a polarizací) – krystalizace, polarizace názorů a postojů. V této fázi může docházet ke konfliktům. Úkolem projektového manažera je především zaměřit se na faktory, které tým spojují, styl řízení týmu by měl být spíše koučink než direktivní.

Norming (normování) – pokud tým přečká fázi Storming, vstoupí do fáze normování, členové týmu si ozřejmují společné hodnoty, kritéria, schopnosti atd. Tato fáze je charakteristická vytvořením standardů a norem. V této fázi by již členové týmu měli přijímat spoluzodpovědnost za svěřený projekt.

Performing (fáze výkon) – v této fázi již tým funguje jako vysoce efektivní jednotka včetně motivace

Projektový manažer musí při práci s projektovým týmem zohledňovat tyto vývojové fáze. [2]

2.4 Skladba projektového týmu

Projektový manažer

Projektový manažer je klíčovým člověkem pro projektový management, na kterého jsou kladeny vysoké nároky v mnoha oblastech řízení. Nejlépe shrnuje podstatu a náplň práce projektového manažera následující definice.

„Projektový manažer odpovídá za projekt z hlediska komplexní výkonnosti projektového managementu (rozsah, termíny, náklady, kvalita, spokojenost zákazníka atd.), plánuje, koordinuje, řídí a monitoruje projekt. Řídí projektový tým. Informuje o stavu projektu, používá komunikační strukturu.“ [1, s. 77]

Projektový manažer je také charakterizován jako zprostředkovatel zpráv. Při vážném vyjednávání by neschopnost komunikovat znamenala ztrátu peněz a obchodu. Jinými slovy, ačkoliv je efektivní komunikace žádoucí při každém lidském snažení, pro úspěch jistého snažení je rozhodující. Projektové řízení je jednou z takových snah.

Projektoví manažeři tráví většinu svého času komunikováním. Pořádají porady. Podávají hlášení (ústní stejně jako psaná) týmu, zákazníkovi, nadřízeným. Naslouchají

problémům. Řeší problémy. A stále jednají s funkcionálními manažery o zdrojích. Úspěch projektového manažera velice závisí na jeho schopnosti komunikovat. [3]

Řídící výbor

Projekt by měl mít definovanou organizační strukturu ještě nad manažerem, a to především z důvodu situací, kdy vývoj projektu přinese takové požadavky na změnu, které není manažer projektu kompetentní rozhodnout. Pak musí být systémově zajištěno, kdo rozhodne. Zpravidla se jedná o obdobu řídicího výboru. V útvaru by měly být zastoupeny tři pohledy. První pohled je koncových uživatelů výstupu. Druhým pohledem rozumíme pohled dodavatele (realizátora) výstupů a poslední pohled by měl být zástupce zadavatele (vlastníka projektu), který je správcem investovaných prostředků. [2]

Pracovní skupina

V pracovní skupině má jednotlivý člen přidělenou pracovní roli, kdy má nastaveno, co má dělat a jak se má chovat. Za svou roli v rámci skupiny odpovídá člen manažerovi. I když může mít pracovní skupina společný cíl, je splnění úkolů, které jsou patrné z individuální pracovní role, důležitější než dosahování společného cíle. Aby však byly pracovní skupiny efektivní, musí být dobře řízeny manažerem, který tak v jejím případě hlavně předvídá, plánuje, organizuje, koordinuje, dohlíží, kontroluje a vyhodnocuje. [2]

Virtuální tým

„Virtuální týmy jsou druhem nového směru, který se v rámci praxe značně rozmohl, a to pod vlivem neustále rostoucí globalizace. Jedná se v praxi o kontinuálně rozvíjející se skupiny, které se spojují, aby využily specifické šance trhu, případně využily strategických výhod oproti ostatním konkurentům. Po dosažení svých cílů se opět rozpadají.“ [5, s. 106]

Jedna z charakteristik virtuálního týmu zní, že je to skupina lidí, kteří nejsou na stejném geografickém místě, ale i přesto společně pracují. Důvodem, proč jsou virtuální týmy vytvářeny, může být úspora času a nákladů na cestování, integrace odborných znalostí či sdílení identit mezi pracovišti. Virtuální týmy v rámci projektového řízení řeší stejné typy projektů či úkolů, které potkávají tradiční týmy. Na projektovém řízení projektu pracují pomocí elektronické komunikace. Tato varianta s sebou přináší nezanedbatelné

výhody v podobě snižování nákladů a možnosti efektivního využívání odborných informací, know-how, znalostí a vědomostí.

V rámci virtuálních týmů je za konkurenční výhodu, která je v informační době klíčem k úspěchu, schopnost rozeznat, která informace je hodnotná a která ne. [5]

2.5 Matice odpovědnosti v týmu

Matice odpovědnosti v týmu je jeden z důležitých nástrojů organizace projektu. V této matici se určují jednoznačné odpovědnosti a kompetence jednotlivých pracovníků. Matice dává do souvislosti, kdo bude jaké úkoly řešit, jaké bude mít pravomoci a zodpovědnost a s kým bude kdo spolupracovat. Matice kombinuje informace z WBS. Vhodné je, aby matice obsahovala i činnosti, které nejsou stanoveny v WBS, mezi ně se řadí například celková koordinace projektu, čerpání finančních prostředků, schvalování organizačních norem, personální zajištění projektu, navrhování a schvalování změn či podpisové právo pro jednotlivé typy dokumentů, rozhodnutí a nařízení.

V matici jsou specifikovány různé typy odpovědnosti, přičemž ty základní je možné si zapamatovat díky zkratce RACI:

R – *responsible* – pracovník, který vykonává úkol. V české matici se používá písmeno O jako „odpovídá“ nebo R jako „realizuje“.

A – *accountable* či *approveer* – člen týmu, který je manažersky zodpovědný za výsledek, do jeho náplně práce může patřit podepisování a schvalování důležitých skutečností týkajících se úkolu. V české matici se setkáme se zkratkami Sch jako „schvaluje“, Ro jako „rozhoduje“ či Ř jako řídí.

C – *consulted* – člen, který může poskytnout konzultaci k úkolu či cenou radu. Pokud je odpovědnost přiřazena, nezbytností je vyžádat si od tohoto člena informace pro realizaci úkolu. V českém překladu se setkáváme se zkratkou K jako „konzultuje“.

I – *informed* – člen týmu, který má být informován o průběhu rozhodnutí či úkolu, kdo potřebuje být vzhledem k úkolu v obraze. V češtině obvykle zkratka I jako „informován“.

V projektu platí, že celkovou zodpovědnost má k úkolu pouze jedna osoba, lidé s kompetencí R by mělo být přiměřeně k danému úkolu. [6]

2.6 Týmové role dle typologie osob

V rámci každého projektového týmu je důležité pamatovat na jednotlivé role. Často využívanou metodou je tzv. Belbinova typologie týmových rolí. V rámci dané koncepce jsou členové projektového týmu posuzovány na základě 8 charakterů. Jimi jsou předseda, tvůrce, inovátor, hodnotitel/kritik, tahoun, týmový hráč, hledač zdrojů a dotahovač.

Tabulka 2 Belbinova typologie týmových rolí

Role	Činnosti	Rysy
Předseda	Ujasňuje cíle, pomáhá rozdělovat role.	Klidný, důvěřující, nestranný
Tvůrce	Vyhledává příležitosti ke skupinové diskusi.	Společenský, dynamický
Inovátor	Přichází s novými návrhy a myšlenkami.	Vážný, erudovaný
Hodnotitel, kritik	Analyzuje problémy a složité otázky.	Střízlivý, inteligentní
Tahoun	Proměňuje slova a myšlenky v činy.	Praktický, odpovědný
Týmový hráč	Poskytuje pomoc a podporu ostatním.	Společenský, citlivý
Hledač zdrojů	Přináší informace zvenčí a zachycuje výzvy.	Zvídavý, novátorský
Dotahovač	Zdůrazňuje dodržování termínů a úkolů	Perfekcionista, důkladný

Zdroj: [1, s. 262], 2017

Na základě výše uvedené tabulky tak může projektový manažer lépe specifikovat a vybrat členy týmu pracujícím na daném projektu, aby se mu role v rámci týmu zbytečně neopakovaly a naopak klíčová role nechyběla.

2.7 Shrnutí kapitoly řízení zainteresovaných stran a projektového týmu

Pro úspěšné řízení projektu je klíčové zvládnutí práce s týmem i spolupráce se zainteresovanými stranami. Konflikty a krize v projektech vznikají velice často právě proto, že je této oblasti věnována menší pozornost na úkor technických dovedností.

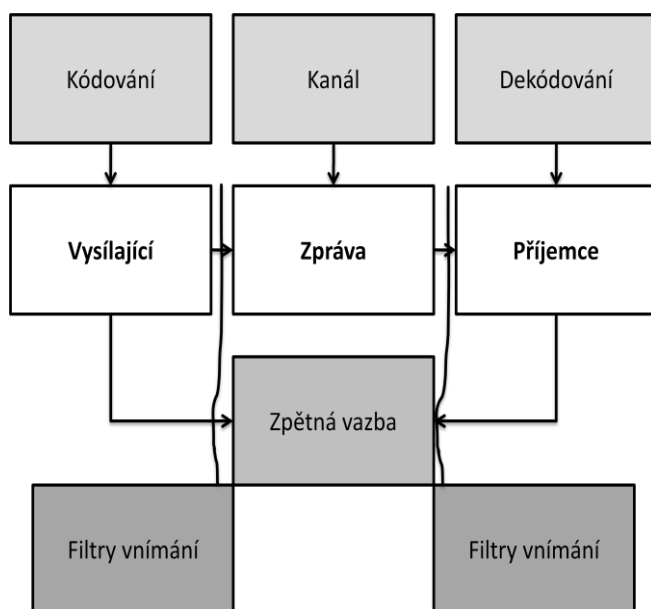
3 Komunikace v projektovém managementu

Komunikace zcela jednoznačně přímo ovlivňuje výkonnost a úspěšnost projektu, proto je nezbytně nutné věnovat jí dostatečnou pozornost. Zvládnutí komunikace je v projektovém týmu nutností a v širším slova smyslu je významná i pro liniové řízení, kdy může podniku přinést konkurenční výhodu. Naopak její podcenění povede pravděpodobně k velkým problémům. [5]

3.1 Komunikační proces a kanál

Komunikačním procesem rozumíme přenos informací a výměnu názorů mezi alespoň dvěma lidmi. Princip komunikačního procesu je znázorněn na obrázku:

Obrázek 1 Model komunikačního procesu



Zdroj: [5, s. 46], 2017

V rámci komunikačního procesu každý vyjadřuje každý člen své myšlenky určitým způsobem. Vyjadřování nazýváme kódováním a jeho výsledkem je předávaná zpráva. Příjemce dekóduje danou zprávu. Jako filtry vnímání označujeme znalosti, schopnosti vyjadřování a přijímání zpráv každého jednotlivce, kterými je limitován. V rámci komunikace může docházet i k tzv. komunikačnímu šumu, který má za následek zkreslení komunikace. Posledním článkem modelu procesu je proces, kterým vysílající jedinec získává informace o přijetí jím vyslané zprávy a tím je myšlena zpětná vazba, která výrazně ovlivňuje celou komunikaci. [5]

Komunikační kanál je charakterizován jako cesta, skrz kterou je zasílána nějaká informace. V rámci komunikace tváří v tvář, jsou hlavním kanálem zvuky, pohledy či pohyby těla. Dále je možné zařadit také příjemně vonící parfém, oblečení, či stisk ruky při pozdravu či intonace hlasu. Při zprostředkované komunikaci jsou však komunikační prostředky omezenější. [17]

Základní charakteristikou komunikačního kanálu je ta vlastnost, že umožňují efektivní distribuci a sdílení informací v rámci komunikační sítě. I komunikační kanály se však řídí jistými pravidly, na která je při jejich používání důležité pamatovat.

Klíčovým prvkem je mít nastavený předpis pro distribuci a sdílení podkladů, zadání, vysvětlení zadání a důležitých informací – tedy řiditelnost celého systému sdílení. Neméně důležité je mít nastavené pravidla předávání zpráv jak pro účastníky, tak pro jednotlivé kanály – získáme tak efektivní a výkonnou komunikační síť. Dále stanovujeme pravidla pro jednotlivé fáze pohybu informace po informačním kanálu. A v neposlední řadě také zajistit jednoznačnost a jednotnost výkladu jednotlivých hlášení a zpráv a tím zajistit prostor pro týmovou spolupráci. [7]

3.2 Formy komunikace

Komunikace může mít mnoho forem: ústní, písemná, textová nebo grafická, statická nebo dynamická. Komunikace probíhá v rozhovorech, na schůzích, poradách, workshopech, konferencích a rovněž výměnou hlášení, zápisů z porad a neformálních názorů. Pro přehlednost jsou formy komunikace uvedeny v následující tabulce. [6]

Tabulka 3 Formy komunikace

Forma komunikace	Je vhodné použít, když...
Písemná - Dopisy, emaily, směrnice	...je potřeba informaci sdělit najednou velkému množství osob ...je nutné mít důkaz/evidenci, že informace byla sdělena. ...je myšlenka příliš složitá na slovní popis. ...předávaná informace není urgentní a je dostatek času pro vypracování písemného dokumentu.
Ústní - Dialog, porada, veřejný projev, školení	...je nutné vidět zpětnou vazbu posluchače a hned na ni reagovat. ...se jedná o citlivá či konfliktní témata (hodnotící

	<p>pohovory, pochvala...)</p> <p>...je potřeba někoho přesvědčit nebo zapojit více osob.</p> <p>...je nezbytné předat informaci okamžitě.</p>
<p>Vizuální</p> <p>- Tabulky, grafy, fotografie, videa, modely</p>	<p>...je předávanou informaci obtížné popsat slovy a vizuální znázornění usnadní její pochopení.</p> <p>...je potřeba sdělení zjednodušit (schematizovat).</p>

Zdroj: [6, s. 169]

3.3 Chyby v komunikaci

Mezi časté komunikační chyby se řadí důraz na formální prostředky, přestože cíl a obsah komunikace se pomíjí. Další chybou je, že komunikace je vnímána jako jev izolovaný, ne jako dynamický proces a komplexní jev. Ze života už pak každý zná častou chybu každodenní komunikace, že se málo naslouchá, ale příliš mluví. [1]

3.4 Komunikace v projektu

Nedílnou součástí projektu je komunikace, protože v projektech se vyskytuje mnoho účastníků, přičemž je obvykle vyžadována přímá aktivita manažera. Projektový manažer se nemůže spoléhat na organizační struktury a zavedené normy, protože jak už vyplývá z definice projektu, je každý projekt unikátní a neopakovatelný, často hledá nové cesty, protože projekt realizuje v unikátních podmínkách. Komunikaci v projektu je tak možné vnímat ve dvou rovinách. V té první se jedná o interpersonální komunikaci při vedení týmu a lidí. Druhou rovinou rozumíme komunikaci projektového manažera či projektového týmu s dalšími účastníky a zainteresovanými stranami. [9]

Pokud chceme mít komunikaci v projektu efektivní a pozitivně přispívající k dosažení úspěchu, jsou důležitými faktory vytvoření vstřícného a konzistentního komunikačního prostředí. [7]

Nedílnou součástí komunikace v projektu i podávání zpráv (reporting), který zajišťuje sdílení informací o stavu prací na projektu a vypracovává prognózy na období do ukončení projektu nebo programu. Pokud je projektový manažer dostatečně zkušený, může ve svém týmu nastavit tzv. hlášení v případě potřeby/při výjimečných situacích.

Řízení komunikace v projektu zahrnuje plánování komunikace, šíření informací v souladu s komunikačním plánem, monitorování a dodržování komunikačního plánu či jeho případné doplnění a vedení dokumentace projektu.

Jako hlavní cíle komunikace v projektu je možné vytyčit potřebu ovlivňovat výkonnost projektového týmu, zajistit informování všech zainteresovaných stran projektu a vytvoření vhodného sociálního klimatu pro práci v týmu. [9]

Komunikace formální a neformální

Rozdělení komunikace v rámci projektu může být i na formální a neformální. Pro dané rozlišení typů je tak důležité, zda pro různé situace existuje nebo neexistuje soubor pravidel a norem, kterými se bude řídit. Formální komunikace je typem, který je zachycován v rámci různých manuálů chování členů týmu projektu a také vůči klientům organizace. [18]

„V analogii ke struktuře organizace i tady platí, že původně formální opatření, jsou-li funkční, se následně uplatňují přinejmenším v určité míře také v neformální komunikaci a že naopak neformální komunikace má velký význam pro to, zda a jak jsou skutečně dodržovány zásady komunikace formální.“ [18, s. 77]

3.5 Komunikace projektového manažera se zadavatelem projektu

Do klíčových kompetencí projektového manažera patří schopnost kvalitní komunikace se zadavatelem projektu. Mohlo by se stát, že bude projekt ukončen ze strany zadavatele z důvodu nespolehlivosti či nedůvěryhodnosti projektového manažera. Zadavatel by měl získat z komunikace a jednání důvěru v projektového manažera, který bude jednat eticky, nepřipustí žádná nevhodná překvapení či zda bude naplňovat zájmy zadavatele.

V rámci komunikace může docházet k rozdílnému pohledu na projekt ať už z pohledu zadavatele projektu nebo projektového manažera. Zadavatel projektu by měl od projektového manažera mít odpovědi na otázky týkající se produktu a procesu, zda je zvolen správný postup u projektového cíle. Dále by měl mít informaci o projektové výkonnosti, čímž můžeme rozumět informaci, zda jsou úkoly plněny včas dle nastaveného plánu, a zda jsou poskytnuté zdroje efektivně čerpány. Důležité je také nastavit si formu sdělování informací, aby zadavatel neměl pocit, že jsou mu informace sdělovány velmi formálně a i třeba náročně na administrativu.

Projektový manažer by měl od zadavatele mít představenou strategickou souvislost projektu, jeho provázání s vizí organizace. Kontext projektu je pro manažera klíčový, protože se mu budou lépe přijímat správná rozhodnutí v rámci řízení. [10]

Kontext projektu je ovlivněn například původem projektu, výstupem projektu, legislativním uspořádáním či velikostí projektu. Původem projektu rozumíme odpověď na otázku, kdo je zadavatelem projektu a zda se jedná o externí projekt či komerční dodávku jiné organizaci. Jako výstup projektu jsou brány odpovědi na otázky týkající se cíle projektu a jsou-li výstupy projektu hmotné (stavba) nebo nehmotné (software). Legislativním uspořádáním rozumíme ujednání, zda jde o obchodní spolupráci, zda se projekt realizuje na základě smlouvy o dílo či kupní smlouvy apod. [2]

3.6 Manažerská komunikace

Manažerská komunikace je úzce spojena s činností manažera. Komunikace manažera je ovlivněna mnoha faktory – strategií firmy, firemní kulturou, vnitřními pravidly, strukturou apod. [1]

Úkolem manažera je, aby nastavil komunikaci natolik efektivně, aby se nestala jedinou náplní jeho práce a aby ho komunikace neřídila. [7]

Umění komunikovat

„Projektový manažer je mluvčím projektu. (...) Lidé, kteří neumí dobře komunikovat, jsou velice omezeni a lidé, kteří jsou v komunikaci zblhlí, jsou úspěšnější.“ [3, s. 41]

3.7 Plán komunikace projektu

„Cílem řízení komunikace v projektu je zajistit včasné a náležité generování, shromažďování, distribuci, dokumentaci a archivaci projektových informací.“ [8, s. 393]

Klíčovým nastavením pro správné fungování projektu je nastavení plánu komunikace, který je možné členit na dva typy. Prvním typem se plán zaměřuje hlavně na povinné komunikační aktivity. V druhém případě se implementuje i širší okruh aktivit včetně neformálních. [9]

Plán komunikace by měl obsahovat:

Strukturu sběru dat a upřesňuje, jaké metody se budou používat pro sběr a uchování různých typů informací. Procedury musí také obsahovat režim obnovování sběru rozdělování dat a opravy dříve redistribuovaného materiálu.

Strukturu distribuce, která upřesňuje, komu půjdou informace (hlášení o stavu, termíny, rozvrh, technická dokumentace apod.) a jaké metody a nosiče (písemné zprávy, porady, atd.) se použijí k distribuci různých typů informací. Tato struktura musí být v souladu s odpovědnostmi a informační hierarchií popsanou v organizační struktuře projektu.

Popis informace, která je distribuovaná, včetně obsahu, formy, úrovně podrobnosti a konvencí nebo definic, které se používají.

Rozvrh vydávání zpráv – ukazuje, kdy bude jaký typ komunikace použit. [1]

3.7.1 Kroky pro sestavení plánu komunikace

Pro sestavení komunikačního plánu je možné postupovat dle následujících kroků.

Identifikovat zainteresované strany, které musí být zapojeny do komunikace ohledně projektu. Jedná se většinou o investory, zákazníka, externí partnery či dodavatele, členy týmu se specifickými úkoly a kmenové členy.

Zvolit mechanismus, který zajistí efektivní komunikaci mezi mateřskou společností a týmem. V rámci tohoto kroku je důležité uvažovat i o spolupráci online, čímž je myšleno využití telekonferencí či e-mailové korespondence.

Rozhodnout, jak často se bude projektový tým scházet a komunikovat o průběhu projektu, výsledcích monitorování činností a aktuálních událostech projektového plánu. Důležité je poznamenat si do komunikačního plánu, jak to bude provedeno.

Provéřit, zda máme správně nastavený obsah sdělení informací pro management mateřské organizace a četnost sdělení.

Dále je potřeba věnovat pozornost návrhu zpráv, do kterých zapojen celý tým.

Určit, jak budou dodavatel a externí pracovníci zapojeni do týmových porad, sledování stavu projektu apod. Důležité je nezapomenout i na členy týmu pracující na částečný pracovní úvazek.

Počítat se základními pravidly neformální komunikace, jelikož značná část informací je získána právě v rámci těchto setkání. [1]

3.8 Komunikace v oblasti informačních technologií

Obor Informačních technologií (dále jen IT) se stále vyvíjí a probíhající změny s sebou přináší i velké množství nového názvosloví. V tu chvíli může dojít zvláště v projektech zabývajících se IT komplikace a zmást tak např. manažery či obchodníky, kteří se v této sféře nepohybují a světu technologií příliš nerozumí. V dnešní době lidé využívají technologie a aplikace, ale i tak rozdíl mezi uživateli a vývojáři se neustále zvětšuje vlivem rostoucího využití technologií. Proto je v projektech týkajících se implementace softwaru velice důležité, aby projektový manažer měl znalosti nejen, co se týká vedení lidí, komunikace, ale aby dobře znal i odvětví, ve kterém řídí projekty. [8]

Řízení e-mailové komunikace

V e-mailovém sdělení je potřeba nezapomínat na klíčové prvky. Sdělení by mělo obsahovat stručné a jasné vyjadřování, měla by být směřována pouze pracovníkům, kterých se daná problematika týká, aby se nezahlucovali ostatní. Neméně efektivní je také vyloučit veškeré emoce z komunikace, sdělovat svou nepřítomnost a případné zastupování, na koho je možné se obrátit v době nepřítomnosti. Pro manažera je taktéž důležité mít svou e-mailovou schránku uspořádanou, protože až 25% svého času tráví čtením a odpovídáním na e-maily. [7]

3.9 Behaviorální kompetence projektového manažera

Projektový manažer by měl soustavně pracovat na svých behaviorálních schopnostech, aby si neustále zlepšoval své dovednosti, uměl správně motivovat, řídit i komunikovat se svým týmem i ostatními zainteresovanými stranami.

Do behaviorálních kompetencí lze dle uznávaných standardů zařadit celkem 15 dovedností a to je vůdcovství, angažovanost a motivace, sebekontrola, asertivita, relaxace, otevřenost, kreativita, orientace na výsledky, účinnost, diskuse, vyjednávání, konflikty a krize, spolehlivost, posuzování hodnot a etika.

3.9.1 Vůdcovství

Účelem manažerského vůdcovství je doplnit působnost manažerského řízení o komplementární oblast a působit na celek – celý člověk, cíl, prostředí a vazby mezi těmito elementy a dosahovat hodnotnějších a udržitelnějších výsledků. Identifikováno je celkem pět oblastí, které vůdcovství vedeným lidem poskytuje: vize a směr, bezpečí a

jistotu, výsledky a efektivitu, pocit příslušnosti a pocit vlastní hrdosti neboli seberespekt. [2]

3.9.2 Zainterесovanost a motivace

V běžném životě je naše chování určeno dvěma hlavními silami. Snažíme se vyhýbat tomu, co nám způsobuje bolest a naopak se snažíme chovat co nejvíce tak, abychom dosáhli pocitu blaha.

Při motivaci jsou přítomny emoce, které lze vnímat jako nadšení, touhy či naopak jako znechucení či odpor. Chce-li projektový manažer správně motivovat, pak je pro něj klíčové naučit se pracovat nejen s cizími, ale i vlastními emocemi. Pokud chceme, aby se někdo v daném okamžiku choval určitým způsobem, musíme zařídit, aby měl v daném okamžiku dobrý pocit z toho, co dělá a špatný pocit z toho, kdyby se tak nechoval.

Důležitými pojmy v oblasti pracovní motivace jsou hodnoty, stimuly, přesvědčení a očekávání.

Zainterесovanost představuje osobní vklad projektového manažera a lidí z projektového týmu. Díky zainterесovanosti tak lidé věří danému projektu a mají touhu se ho účastnit.

Důležité je, aby jak zainterесovanost, tak motivace jednotlivých účastníků byla upřímná, protože pak bude výsledkem dobrá pracovní atmosféra a zvýšená produktivita nejen jednotlivců, ale celého týmu. [2]

3.9.3 Asertivita

Asertivita je taková schopnost, která dokáže prezentovat vlastní názory s autoritou a přesvědčivě. Jedná se o klíčovou kompetenci pro zajištění efektivní komunikace projektového manažera s projektovým týmem i dalším zainterесovanými stranami. Asertivita by měla být projektovým manažerem uplatňována v rámci celého projektu. [2]

3.9.4 Otevřenost

K otevřenosti je potřeba schopnost přimět ostatní, aby vnímali a cítili, že se mohou vyjádřit k věci, jejich vyjádření je vítáno a aby měl projekt prospěch z jejich přínosů, návrhů, obav i zájmů. Pro projektového manažera je otevřenost velice důležitou součástí

vedení projektového týmu, jelikož řada členů týmů má v odborné oblasti větší znalosti, že má on sám. Klíčové je zakládat vztahy na spolehlivosti, důvěře a respektu. [2]

3.9.5 Kreativita

Kreativita musí být v každém projektovém týmu užívána uvážlivě, aby nedošlo k odchýlení od jádra problému v projektu. Kreativitou je tak míněno jednat originálně a s fantazií a to se netýká pouze týmu jako celku, ale i jednotlivců. Úkolem projektového manažera je tak pečovat o procesy v projektu a stimulovat, zaznamenávat, hodnotit projednávat každý nápad, se kterým tým přišel a který může být použit ku prospěchu projektu. Důležité je poslechnout si kreativní nápad až do konce, často se totiž musí nápady nejdříve „prodat“, než jsou týmem akceptovány.

Kreativitu je možné shrnout do hesla: „Snažte se o nemožné a dosáhnete neuvěřitelného!“ [2]

3.9.6 Orientace na výsledky

Touto dovedností rozumíme zaměření pozornosti týmu na klíčové cíle, abychom dosahovali optimálních výsledků pro všechny zainteresované strany. Výsledky projektu je možné rozdělit na vlastní výsledky projektu, výsledky pro zákazníka, výsledky pro jednotlivé lidi a výsledky upotřebitelné pro ostatní zainteresované strany. Pro projektového manažera orientace na výsledky znamená zajistit, aby výsledky uspokojili všechny zainteresované strany, avšak musí si přitom uvědomovat všechny etické, právní a environmentální záležitosti, které by mohly projekt ovlivnit.[2]

3.9.7 Výkonnost

Výkonností rozumíme schopnost využívat zdroje a čas tak, aby náklady byly vynaloženy účelně a přinášely zároveň dohodnuté výstupy. Zároveň však musí být naplněna očekávání zainteresovaných stran. Do výkonnosti lze také zařadit fakt, že využití metod, systémů a postup se děje tou nejefektivnější cestou. Pro správné využití zdrojů a času je třeba detailně naplánovat a rozvrhnout všechny činnosti s odhadem jejich nákladů a pracnosti.[2]

3.9.8 Diskuse

V rámci diskuse je velmi důležité správně a logicky argumentovat, mít připravené pádné argumenty, ale také vnímat druhé a umět jim naslouchat a společně nacházet

řešení. Diskuse je prospěšná ve vzájemné hře jednotlivých rolí na projektu, přičemž na základě vzájemného respektu, strukturovaného a systematického myšlení, analýzy faktů a argumentů vede k vzájemnému akceptování názorů. [2]

3.9.9 Vyjednávání

Schopnost vyjednávání je velmi důležitá k vyřešení neshod týkající se projektu či programu v rámci zainteresovaných stran a klíčové je dosáhnout tzv. „win-win“ situace díky otevřenému jednání. Často se však místo této situace uchylují zainteresované strany ke kompromisu, kdy ne všechny strany jsou plně spokojeny. Projektový manažer se musí snažit o vytvoření a udržení dobrých vztahů v rámci zainteresovaných stran a to právě za pomoci schopnosti vyjednávání. [2]

3.9.10 Konflikty a krize

Ve své podstatě jde o způsoby zvládání konfliktů a krizí, protože vzájemně spolu pracují rozdílné strany s rozdílnými názory a zájmy. Krizi projektu je možné popsat jako období závažných potíží. Často se tak stane ve chvíli, kdy je sestaven nový projektový tým a je vystaven enormnímu tlaku na pracovní tempo. Pro správné řízení krizí je klíčové sestavit kvalitní analýzu rizik a plánování scénářů, jak zvládnout předvídatelné krize. Přičemž manažer může eskalovat problém na vyšší úroveň řízení a je možné také zapojit arbitra, tedy nestranného člověka či orgán, které bude akceptován všemi stranami. Mezi způsoby řešení konfliktu je možné zahrnout spolupráci, kompromis, prevenci či použití síly. [2]

3.9.11 Spolehlivost

Spolehlivost tkví v zodpovědnosti, korektním chování, přímocarosti, rozhodnosti a sebedůvěře. Pro projekt spolehlivost znamená, že dodáte ve správném čase a kvalitě vše, co bylo dohodnuto, což vede k důvěryhodnosti pro okolí. Tato dovednost je vysoce ceněna zainteresovanými stranami. Díky spolehlivosti zvyšujeme šanci na dosažení cíle projektu a motivujeme tak všechny pracovníky zainteresovaných stran. [2]

3.9.12 Porozumění hodnotám

Manažer projektu je vybaven svými vnitřními hodnotami a vyjadřuje dané hodnoty v rámci svého jednání s projektovým týmem a zainteresovanými stranami. Porozumění hodnotám lze chápat jako schopnost vnímat vnitřní kvality druhých lidí a porozumět

jejich úhlu pohledu. Porozumět hodnotám nejen lidí, ale i organizace a celé společnosti je nezbytné proto, abychom dosáhli akceptace projektu. Manažer, který bude schopen rozpoznat jak rozdílné hodnoty lidí, tak i rozdíly v hodnotách mezi lidmi účastnících se projektu, bude schopný organizovat a uskutečnit efektivněji. [2]

3.9.13 *Relaxace*

Lze hovořit o schopnosti zmírnění napětí v obtížných situacích, zvláště pokud chceme udržovat úspěšnou spolupráci se zainteresovanými stranami. Jedná se o relaxaci jak projektového manažera, který po náročné situaci bude umět relaxovat a nabrat nové síly, tak o relaxaci projektového týmu. Co napomáhá relaxaci, je jednak činnost budování a formování týmu, a pak také i společenské akce, kterých se účastní celý tým. Úkolem projektového manažera je tak nastolit v projektovém týmu správné vyvážení mezi rodinou, prací a volným časem. [2]

3.9.14 *Sebekontrola*

Sebekontrolou můžeme rozumět ukázněný a systematický přístup k zvládnutí zadané práce, stresových situací či se stále měnících požadavků. Každé efektivní využití našich zdrojů se pak odrazí v úspěšném řízení vlastního života a dochází k rovnováze mezi pracovním a soukromým životem. Manažer projektu je tak zodpovědný nejen za vlastní sebekontrolu, ale i za způsob, kterým implementuje sebekontrolu v rámci projektového týmu. [2]

3.9.15 *Etika*

Etické chování je základem společenského chování a zahrnuje morálně přijatelné chování každého jednotlivce. Etika musí být respektována, aby lidé mohli na projektu spolupracovat bez morálních konfliktů nejen v rámci zainteresovaných stran, ale i celé společnosti. Pro specifické typy projektů existují etické normy, které je potřeba aplikovat. Pokud bude projektový manažer tlačěn organizací do neetického chování v rámci projektového řízení, může nastat problém v loajalitě. Vždy platí, že projektový manažer musí jednat dle přijatých zásad profesionálního chování. [2]

3.10 Shrnutí kapitoly Komunikace v projektovém managementu

Kapitola se zabývá významem komunikace v rámci projektového managementu, protože je klíčová pro úspěšnost realizace. Bez komunikace se neobejdeme ani v běžném životě a rámci komunikace na projektu je důležité řídit se pravidly běžné mezilidské komunikace. Projektový manažer by měl být velmi zdatný v komunikačních dovednostech, často na tom závisí úspěšnost projektu, úspěšnost jednání se zainteresovanými stranami i jednotlivými členy týmu. Měl by neustále také pracovat na svých behaviorálních kompetencích

Klíčovým nástrojem je tak sestavení plánu komunikace, který je efektivním nástrojem rozlišení typu komunikace vhodné jak pro danou situaci, tak pro jednotlivé účastníky komunikace, a dále specifikuje, jaké informační toky budou probíhat v rámci daného projektu a jaká data budou sdělována.

4 Představení společnosti Janiga Labs s. r. o.

4.1 Představení a historie organizace

Janiga Labs s. r. o. (dále jen Janiga Labs) je nezávislá výzkumná a projektová skupina, pracující na vývoji software a aplikované matematice a jejíž motto zní: „Geniální věci jsou jednoduché.“

Filozofií této společnosti je být klientům nejen dodavatelem softwarových řešení, systémů a služeb, ale být hlavně dlouhodobý partnerem na poli informačních technologií a business consultingu.

Obrázek 2 Logo společnosti Janiga Labs



Zdroj: www.index.cz, 2017

Společnost byla založena roku 1990, sídlí v Praze a má zřízenou pobočku v Plzni. Specializuje se na programování, výzkum a na zákazníkem specifikované projekty. Výjimku tvoří zdravotnické projekty, kde se společnost věnuje obecným i specializovaným systémům potřebným k optimalizaci a zkvalitnění provozu nemocnic a zdravotnických zařízení. Díky spolupráci s organizací Jana Evangelisty Purkyně poskytuje avantgardní a sofistikovaná řešení pro danou medicínskou problematiku.

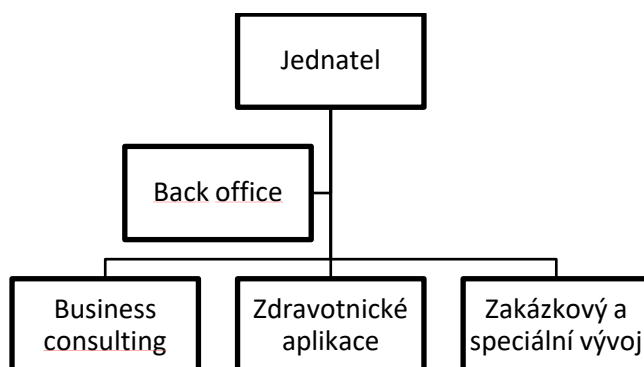
Společnost spolupracuje na matematických modelech pro penzijní fondy, s bankami, zdravotnickými zařízeními a nově i se společnostmi požadujícími business consulting a realizace projektů.

Aplikace společnosti Janiga Labs, jsou využívány i ve Velké Británii, Švédsku či na Slovensku. [12]

Společnost má před sebou stanovené krátkodobé cíle v podobě rozšíření své consultingové části o projekty z Evropských strukturálních fondů (dále ESF), péči stávající o zákazníky a implementaci nových produktů.

4.2 Organizační struktura

Obrázek 3 Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.3 Analýza SLEPT

SLEPT analýza slouží k analýze změn v obecném prostředí organizace, resp. projektu. Zkoumá a hodnotí externí faktory, které by mohly projekt ovlivnit, a to z následujících pěti hledisek – sociálního, legislativního a právního, ekonomického, politického a technického či technologického. [6]

4.3.1 SLEPT Janiga Labs.

Jako sociální hledisko můžeme vzít v potaz faktor pracovní preference, kdy absolventi vysokých škol mají vcelku malé zkušenosti, ale chtějí ihned nastoupit do práce a pobírat vysoké platy, přičemž nejsou ještě natolik zkušení, aby mohli sami zpracovávat zadaný úkol. Jako výhodu společnosti je možné brát její umístění v Praze, kdy je zde vysoké procento dostupnosti potencionálních zaměstnanců z řad absolventů či zaměstnanců toužících po změně v rámci své pracovní kariéry. Společnost má pobočku i v Plzni, přičemž v tomto městě je výhodnější poměr znalostí absolventů vůči nárokům na platy oproti Praze a je tedy možné získat do svého týmu mladší kolegy, jelikož v současné době zde pracují zaměstnanci pouze nad 40 let věku. Další faktorem je existence vzdělávacích institucí, ve kterých se mohou jak stávající, tak nově příchozí zaměstnanci vzdělávat a být tak více konkurenceschopnější organizací.

Z legislativního hlediska je společnost ovlivňována ať už Zákoníkem práce či stále se aktualizujícím Zákonem o obchodních korporacích. Dalším důležitým zákonem je Zákon o ochraně osobních údajů, jelikož mezi zákazníky patří zdravotnické organizace uchovávající citlivé údaje o pacientech. Podstatné je tedy sledovat i parametry NDA

(Non-disclosure agreement) smluv, tedy smluv o mlčenlivosti. Dále se organizace týkají také daňové zákony případná deregulační opatření v zemích, kde řídí projekty. Dalším faktorem může být také změna právní úpravy pracovních podmínek nebo úprava a zpracování získávaných dat v rámci zdravotnictví, kde může dojít k tzv. jednotnému systému zpracování dat, kdy nebude možné mít přizpůsobený například informační systém dle parametrů zákazníka, ale bude nutné mít jednotný systém.

Mezi faktory ovlivňující ekonomické hledisko lze zařadit měnící se míru inflace v rámci dané země, stav směnného kursu v rámci mezinárodních projektů, na které se společnost také zaměřuje. Mezi další faktor je možné zahrnout disponibilní příjem, který zaměstnancům zůstane po odvodech na jejich osobní spotřebu. Za daňové faktory můžeme považovat výši daňových sazeb a jejich vývoj, který taktéž působí na organizaci. Jako další faktor je možné zařadit rozšiřující se portfolio nabízených projektů z ESF nejen z technologického hlediska, ale i ekonomického ve smyslu projektového řízení, na které může společnost reagovat a účastnit se jich.

Do politických faktorů je možné zařadit zákazníky z mezinárodních projektů, u kterých může organizaci ovlivňovat jejich politická situace. Ovlivňujícím faktorem na společnost může být i forma a stabilita vlády a politické strany u moci, které mohou rozhodovat například o vybudování nových nemocnic a nemocničních zařízení, které by se pro společnost staly potencionálním zákazníkem o dodání zpracovaných řešení.

Technologickým hlediskem je možné rozumět vývoj nových technologií, které budou pro naši společnost klíčové pro získání nových zákazníků a také schopnost přizpůsobit se novým technologickým trendům a umět je implementovat do společnosti. Jako další je možné zařadit faktor rychlosti morálního zastarání softwaru nebo technologickou vybavenost konkurence.

4.4 Porterův model pěti sil

Porterův model zkoumá úroveň konkurence v odvětví a závisí na pěti konkurenčních silách. Mezi ně řadíme současné konkurenty, potenciální nové konkurenty, zákazníky, dodavatele a substituční výrobky. Cílem této analýzy je najít v odvětví postavení, v němž se daná společnost může efektivně bránit konkurenčním silám či je může ovlivnit ve svůj prospěch. [14]

4.4.1 Současní konkurenti

Ve společnosti Janiga Labs jsou dodávány specifické projekty, takže konkurence je zde nižší. Konkurenční výhodou jsou zaměstnanci, kteří se specifikují na matematické aplikace, přemýšlí tedy jiným způsobem než programátoři. Mezi konkurenty lze zařadit korporace Deloit nebo Equica a také korporace zajišťující business consulting. Důležité je však sledovat technologické inovace konkurentů a neustále se vzdělávat.

4.4.2 Potencionální noví konkurenci

Mezi bariéry vstupu do odvětví lze zařadit vysokou investiční náročnost či přístup k distribučním kanálům. Díky dlouholeté spolupráci společnosti s mnoha nemocnicemi však bude pro potenciální konkurenty těžší dostat se do daných zařízení, protože budou nabízet jiná řešení, než která jsou implementována a nebudou komplexně pokrývat veškerou poptávku zařízení. Výhodou je zkušenost stálých konkurentů oproti nově přichozím firmám.

4.4.3 Zákazníci

Mezi zákazníky se řadí jak malé firmy vyžadující business consulting, tak velké nemocnice a bankovní instituce, které využít nám aplikované matematické programy a ekonomické algoritmy. Výhodou společnosti je, že byť je v každé nemocnici potřebná softwarová vybavenost, je možné si nechat vytvořit a implementovat specifické řešení vymyšlené přímo dané organizaci na míru společností. Sílu zákazníka však může ovlivňovat touha po stále se snižující ceně dodávaných řešení. Nicméně organizace se stále snaží získávat nové zákazníky a využít jednak zaměstnanců z řad matematických analytiků pro přípravu a zpracování nových produktů a jednak také získávat nové zákazníky pro consulting a projektové řízení.

4.4.4 Dodavatelé

Společnost Janiga Labs nemá žádné dodavatelské vztahy, tudíž je nemůže ohrozit situace, kdy by dodavatelé nestihli dodat svůj produkt, že by společnost musela zastavit výrobu.

4.4.5 Substituty a komplementy

Společnost se zabývá především návrhy matematických aplikací pro zdravotnické a bankovní odvětví. Nově se zde nabízejí služby business consulting. V současnosti je na trhu mnoho konkurentů, kteří zakládají společnosti na business consulting, nicméně zákazníci často lpí na doporučení společnosti případné zkušenosti a znalosti daných konzultantů. Stejně tak i v implementaci softwarových řešení se nabízí velké množství komplementů od konkurence.

4.5 Portfolio nabízených produktů

V organizaci se portfolio nabízených produktů dělí na tři části.

První částí jsou zdravotní aplikace, mezi něž se řadí aplikace na správu lůžek, pozitronová emisní tomografie – lékařská zobrazovací metoda nukleární medicíny, analýza spotřeby léků, správa a archivace digitálních obrazových dat apod.

Druhou částí je oblast consultingu, která zahrnuje zpracování následujících produktů.

Metodiky projektového řízení, projektová kancelář a řízení projektů

Jedná se o služby implementace metod projektového řízení ve formě procesně orientovaných metodických postupů. Implementace projektové kanceláře představuje kompletní zavedení celého konceptu včetně určení rolí, sestavení vzorových dokumentů, naplánování a implementace procesů, odpovědností a kompetencí. V rámci řízení projektů je projektový manažer Janiga Labs najat zákazníkem pro řízení vybrané části resp. celého projektu.

V organizaci sestaví interní směrnici a výsledkem je jak proces řízení projektu, tak proces životního cyklu projektu. Většinou se jedná o procesní diagramy a do společností se dodávají se šablony projektové dokumentace, specifikace odpovědnosti za dokumentaci, popisují se projektové role apod.

Zabezpečení kvality informací zpracovávaných v informačním systému

Zahrnuje portfolio služeb a řešení pro dosažení zvýšení kvality informací. Zahrnuje např. určení datových standardů, master data management, profilování dat, zavedení procesů a metodik čištění dat v automatickém, určení datových etalonů atd.

Datová kvalita (kvalita informací) – v rámci určeného vzorku dat určují, zda data splní kvalitativní nároky. Například pokud se bude jednat o adresní údaje, tak zjišťují, zda jsou adresy reálné a existující, tudíž doručitelné. V adresných údajích se může

vyskytnout celá řada chyb, mezi něž lze zařadit neplatnou kombinaci PSČ, nesprávný název ulice, ať už lexikální či způsobený překlepem. Neúplným údajem lze rozumět například 4 místné PSČ.

Dále se v rámci této kapitoly řeší multiplicity. Tím rozumíme fakt, že máme jeden identifikovaný objekt a lze k němu dohledat 20 adres. Není zřejmé, která z adres je validní. Cílem informační kvality je to, aby se vyloučily duplicity a multiplicity (Soukenická ulice, ul Soukenická, Soukenic ul. apod....)

Profiling dat znamená, že za pomoci algoritmů se projíždí tzv. data set (vzorek dat) a z něho se usuzuje, kolik datových záznamů by bylo možné sloučit, obohatit, vyčistit. To se provádí buďto pomocí pravidel, anebo pomocí business pravidel, které si stanoví zadavatel nebo za využití datových etalonů – datový etalon všech adres v ČR pomocí RUIAN. Následně se implementuje daný etalon.

Master data management je disciplína, ve kterém určujeme, která data a v jakém formátu jsou klíčová v rámci softwarů dané organizace. Jedná se například o adresy, které má telekomunikační operátor v bilingovém systému, pomocí kterého tvoří vyúčtování. Dále jsou daná data uložena v CRM systému. Třetím úložištěm je technický systém, ve kterém jsou uloženy parametry připojení, a čtvrtým místem může být GIS, ve kterém jsou uloženy údaje o pasportizaci linky. Tyto čtyři systémy nejsou od jednoho výrobce a každý má adresu uloženou v jiném formátu. V rámci master data managementu se nastavuje, který z daných systému je prioritní, tedy určujeme etalon, podle kterého by se měly ostatní systémy přizpůsobit.

Datový standard – aby záznam splňoval datový standard, tak musí být ulice zadána v přesně specifikovaném formátu, PSČ v přesně specifikovaném formátu a poté analyzují, zda ostatní systémy tyto specifikace naplňují.

Procesní analýza a design

Produkt obsahuje kompletní řešení procesní analýzy. To zahrnuje návrh procesní analýzy nebo se může jednat o tzv. re-design, případně optimalizace business procesů. Klíčové pro danou analýzu je odpověď na tři otázky. První otázkou je, co daná společnost dělá a jak daná organizace funguje. Druhým bodem je zjistit požadavky businessu, co přesně potřebuje, abychom zpracovali. Třetím bodem je na základě daných informací zjistit, zda technické vybavení a systémy odpovídají specifikovaným požadavkům.

Můžeme následující proces uvést na příkladu. Telekomunikační operátor ví, že pro své udržení na trhu potřebuje na službu „Změna tarifu“ time to market 3 měsíce, tedy od definice po uvedení na trh potřebuje 3 měsíční cyklus. Úkolem společnosti je posoudit, zda zadaným požadavkům odpovídají všechny procesy, které jsou nastavené, zda aplikace, které proces zajišťují, jsou správné a efektivní, a zda máme v pokladech všechna potřebná data a v neposlední řadě, zda má společnost kvalitní infrastrukturu.

Enterprise Architektura

Služba je zaměřena na optimalizaci aplikačního portfolia a propojení IT služeb na potřeby business cílů zákazníka

Efektivní vzdělávací kurzy

Jedná se o flexibilně pojatou sadu kursů zaměřených na projektové řízení, procesy, marketing a řízení vztahů se zákazníkem. Témata kurzů jsou zaměřena na Key account management a Řízení vztahů se zákazníky, Řízení služeb v rámci informačních technologií a management informačních technologií, design procesů a efektivní modelování a také projektové řízení a příprava na certifikaci.

Řízení IT služeb a IT Governance

Aplikace produktu je zaměřena na implementaci standardizovaných metodik řízení IT služeb podle metodiky ITIL[®]. Dalším nástrojem je Cobit[®].

Realizace strategie, hodnocení jejího naplňování

Jedná se o službu propojení business strategie dané organizace s projekty, procesy a organizační postupy organizace včetně využití a optimalizace nástrojů a služeb IT.

Do třetí oblasti, tzv. „**Ostatní**“, spadají následující oblasti.

Řešení pro finance – penzijní fond a finanční systém. Dále řešení pro JIT technologie a řešení pro komunikace – radiokomunikace, Regionet, Teleskop. Poslední oblastí je řešení pro environmentální problematiku – Expertní systém znečištění půdy, strukturované databáze pro správu environmentálních indikátorů a dat. [11]

4.6 Základní ekonomické ukazatele a vývoj společnosti

V této podkapitole jsou uvedeny základní ekonomické údaje společnosti vypovídající o její finanční situaci.

Tabulka 4 Ekonomické ukazatele Janiga Labs. (v tis. Kč)

Janiga Labs	2013	2014	2015
Zisk	604	1 136	1 454
Celková aktiva	5 020	4 263	4 086
Vlastní kapitál	714	1 246	1 564
Tržby	34 477	33 582	33 539
Celkové náklady	33 873	32 446	32 087

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.6.1 Rentabilita

Rentabilitou rozumíme schopnost podniku přeměnit prostředky na zisk. Právě ukazatel rentability může být klíčovým prvkem pro výběr dané organizace pro investory či zákazníky.

Tabulka 5 Tabulka rentability společnosti Janiga Labs

Název ukazatele	Výpočet ukazatele	2013	2014	2015
Rentabilita celkových aktiv	$(\text{zisk/celková aktiva}) \cdot 100$	12,03 %	26,65 %	35,59 %
Rentabilita vlastního kapitálu	$(\text{zisk/vlastní kapitál}) \cdot 100$	84,59 %	91,17 %	92,96 %
Rentabilita tržeb	$(\text{zisk/tržby}) \cdot 100$	1,75 %	3,38 %	4,33 %
Rentabilita celkových nákladů	$(1 - \text{zisk/tržby}) \cdot 100$	98,25 %	96,62 %	95,67 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V rámci ukazatelů je patrné, že rentabilita všech čtyř sledovaných položek, tedy celkových aktiv, vlastního kapitálu, tržeb i celkových nákladů stále roste.

Na základě zhodnocení předchozích 3 období je patrné, že každý rok rentabilita celkových aktiv roste, v průběhu 2 let se podařilo zvýšit rentabilitu celkově o 23,56%. Rentabilita aktiv je základním měřítkem rentability, protože poměřuje dosažený efekt k celkově zužitkovanému majetku. Je často nazýván také jako ukazatel produkční síly. Ukazatel by se měl pohybovat nad hodnotou 8%, což společnost splňuje.

U rentability vlastního kapitálu se mezi roky 2013 a 2014 podařilo zvýšit hodnotu o 6,58% a v dalším roce růst není až takový, jedná se o pouhé 1,79%. Tímto ukazatelem lze zjistit, zda kapitál vložený do společnosti přináší dostatečný výnos. Navíc je daný

ukazatel považován za vhodný pro porovnání finančního zdraví mezi podniky přes hranice oborů a odvětví. Minimální hodnota této rentability by měla být 10%, přičemž společnost toto kritérium splňuje hojnou měrou.

U rentability tržeb dochází ke zvýšení v průběhu 2 let celkem o 2,58%, přičemž patrný je vzrůst mezi roky 2013 a 2014 celkem o 1,63%. Byť došlo ke zvýšení rentability v daném ukazateli, ideálně by se však měla být hodnota nad 10%, což společnost o více jak 50% nesplňuje. Daný ukazatel slouží k měření výnosnosti podniku, který je potřeba hodnotit ze souvislostí. Nicméně nízká hodnota, pokud je dosahováno vysokého absolutního objemu tržeb, je příznivější než vysoká hodnota provázená nízkou absolutní částkou tržeb.

Posledním ukazatelem rentability je rentabilita celkových nákladů resp. ukazatel nákladovosti.

Rapidnímu vzrůstu všech čtyř ukazatelů rentabilit můžeme připočíst fakt, že se společnosti mezi roky 2013 a 2014 podařilo zvýšit zisk celkově o 532 tisíc korun, tedy zhruba skoro o polovinu vyšší zisk jak v roce 2013. [13]

4.6.2 Obratovost

Rychlost obratu měří, do jaké míry využívá podnik efektivně své celkové aktiva.

Tabulka 6 Obratovost společnosti Janiga Labs

Název ukazatele	Výpočet ukazatele	2013	2014	2015
Obrat aktiv	tržby/celková aktiva	6,87	7,88	8,21

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Daný ukazatel nám dává informaci o tom, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok, resp. kolik korun tržeb připadá na jednu korunu aktiv. Tento ukazatel by měl být vyšší než 1, což společnost Janiga Labs splňuje.

4.7 SWOT analýza

SWOT analýza je jeden ze strategických nástrojů managementu, který zkoumá klíčové otázky organizace na základě podrobné analýzy jejich silných a slabých stránek a důležitých vlivů z vnějšího prostředí.

Analýzu tedy sestavujeme na závěr celého našeho zkoumání podniku, kdy na základě hodnocení vnějšího i vnitřního prostředí organizace můžeme zhodnotit veškeré silné a slabé stránky organizace, příležitosti na trhu a naopak i ohrožení, které mohou mít velký důsledek na budoucnost organizace. Na základě předchozí analýzy vnějšího i vnitřního prostředí bylo možné sestavit analýzu SWOT a doplnit tak jednotlivé kvadranty analýzy, přičemž jednotlivé faktory jsou poté dále charakterizovány.

Za výhodu SWOT analýzy lze považovat fakt, že ji lze aplikovat i na projekty a v takovém případě umožňuje objevit příležitosti pro projekt, predikovat jeho zásadní rizika, využít silné stránky organizace důležité pro projekt, včas eliminovat slabé stránky ohrožující projekt. [6]

4.7.1 SWOT analýza Janiga Labs

Tabulka 7 SWOT analýza společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalitní portfolio produktů Malá konkurence Matematické vzdělání pracovníků Dlouholeté zkušenosti na trhu nejen s vedením projektů Zkušenosti z mezinárodních projektů	Malý počet zaměstnanců Zaměstnanci pouze nad 40 let
Příležitosti	Hrozby
Noví zákazníci z různých odvětví ESF projekty Nové nápady matematiků	Růst konkurence Jednotný systém zpracování Stárnutí lidí ve společnosti Neudržení kroku s novinkami na trhu

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Faktory, vycházející z předchozích analýz společnosti, jsou specifikovány v následující části práce.

Silné stránky

Široké portfolio produktů - Zaváděním informačních systémů do stále většího počtu organizací, ať už státních či korporátních, znamená vymýšlet a implementovat stále nové řešení nejen IT architektury, ale i zpracování dat, uchovávání dat apod.

Matematické vzdělání pracovníků je vzhledem k početnému zastoupení matematicky vzdělaných zaměstnanců vývoj a implementace řešení zákazníka vyráběné na míru, zvláště týká-li se výpočtu. Matematici nepřemýšlí stejným způsobem jako IT pracovníci, mohou navrhovat lepší a efektivnější matematické modely pro propočty řešení, které si zákazník objednal.

Malá konkurence je faktorem považovaným za silnou stránku, a je tak usouzeno na základě tradice společnosti, analýzy zákazníků z Porterovy analýzy a také rozšířením portfolia nabízených produktů služeb o consulting, čímž společnost získala opět na větší konkurenceschopnosti.

Dlouholeté zkušenosti na trhu nejen s vedením projektů – v současnosti se dbá nejen na cenu zpracovávaného řešení, ale i na kvalitu a propracovanost, se kterou bude daný problém řešen. Díky dlouholetým zkušenostem projektových manažerů, kteří se v dané oblasti pohybují více než 20 let, zákazník má důvěru v jejich řízení projektu resp. navrhování řešení zadaných úkolů. Napomáhá tomu i neustálé vzdělávání projektových manažerů, přičemž jeden z nich je certifikovaný Společností pro projektové řízení certifikací B, což znamená, že daný manažer vede projekty minimálně danou dobu a má za sebou daný počet úspěšně dokončených projektů.

Zkušenosti z mezinárodních projektů – vzhledem k možnostem možnosti uplatnit své zkušenosti a portfolio produktů na zahraničním trhu, vzniká zde důležitá zkušenost se zahraničními projekty, ať už se jedná o mezinárodní spolupráci nebo vyloženě projekt řízení v zahraničí českým projektovým manažerem. Silnou stránkou tohoto bodu je nejen jazyková vybavenost zaměstnanců a projektového manažera, ale i zkušenost aplikovat námi navrhovaná řešení v zahraniční instituci.

Na základě předchozí analýzy vnějšího i vnitřního prostředí bylo možné sestavit analýzu SWOT a doplnit tak jednotlivé kvadranty analýzy.

Slabé stránky

Vzhledem k **nízkému počtu zaměstnanců** se v případě většího počtu objednávek bude buďto muset vybírat mezi nabídkami, kterou bude daná společnost realizovat anebo bude muset najmout externí pracovníky, což značí další finanční náklady. Dále nízký počet zaměstnanců znamená nízkou zastupitelnost a know-how vázané na jednotlivce pro specifické oborové zaměření, kde je zdravotnictví primárním zaměřením.

Vyšší věkový průměr zaměstnanců společnosti je možné brát za slabou stránku. I když mají mnohaleté zkušenosti, tak čerství absolventi vysokých škol mají aktuálnější znalosti o novějších možnostech jak tvorby informačních a aplikačních systémů, tak i v oblasti consultingu. Do budoucna by bylo dobré se zamyslet nad rozšířením pracovního týmu o mladší, byť méně zkušené spolupracovníky.

Příležitosti

Noví zákazníci nejen ze zdravotnického odvětví - Vzhledem k portfoliu nabízených produktů se zaměřením na nemocnice a zdravotnické zařízení je příležitostí pro Janiga Labs nejen nově vznikající zdravotnická zařízení, ale i zařízení, která se rozhodnou pro zlepšení a aktualizaci svého stávajícího software řešení. Objevují se stále nové zdravotnické výzkumy, které potřebují ke zdárným výsledkům kvalitně nastavené a připravené vyhodnocovací programy, které mohou pracovníci Janiga Labs navrhnout a implementovat.

ESF projekty – Otevřením consultingového oddělení, kterého se nově zaměřuje i na projekty z Evropských strukturálních fondů (dále jen ESF), čímž se otevírají společnosti Janiga Labs nové možnosti nejen na úrovni projektů korporátních.

Nové nápady matematiků – v dnešní době o mnohém řešení rozhoduje nápad na zpracovatelský software, ať už se to týká programátorů na efektivní program či matematiků vymýšlejících nové a efektivní modely řešení problémů.

Ohrožení

Růst konkurence – se zvyšujícím se počtem absolventů vysokých škol a rychlým rozvojem informačních technologií je reálným ohrožením pro společnost vznik nové konkurence, která bude mít inovativnější nápady a řešení, která budou efektivnější a třeba i cenově dostupnější.

Jednotný systém zpracování – z nařízení státních institucí může vzniknout požadavek na jednotný informační systém zpracovávající určité výzkumy či správu dat. Společnost

tak může přijít o zákazníky, kteří budou mít nařízené specifikace informačních systémů a nebudou si tak moct nechat zpracovat individuální řešení pro jejich organizaci.

Stárnutí lidí ve společnosti je další hroznou, protože mohou mít potřebu změnit pracoviště a pracovní náplň nebo budou chtít z daného odvětví úplně odejít a bude velmi těžké nahradit zkušené pracovníky novými absolventy, pokud se mezitím nebudou zaučovat.

Neudržení kroku s novinkami na trhu je možné brát jako další hrozbu pro společnost, kdy zkušení matematictí analytici mají mnohaleté zkušenosti, ale trendy v IT v současné době se mění velmi často a může se stát, že analytici neodhadnou důležitost novinek přicházejících na trh a dravější konkurence s mladšími zaměstnanci získá oproti společnosti velkou konkurenční výhodu, protože jejich nabízená řešení mohou být pak efektivnější a nejen nákladově méně náročná pro budoucího zákazníka.

4.8 Shrnutí kapitoly

Cílem této kapitoly je identifikovat podnikatelský subjekt, ve kterém budou analyzovány úspěšně dokončené projekty s důrazem na aspekt komunikace v rámci projektového týmu. Jedná se o společnost vyvíjející a aplikující software a matematické modely do užšího sektoru trhu a to převážně zaměřující se na zdravotnická zařízení, která na českém trhu působí od roku 1990. Je zde charakterizována strategie společnosti a představeno portfolio nabízených produktů, přičemž oblast consulting je více charakterizována na základě rozhovorů s projektovým manažerem zabývajícím se touto oblastí. Dále je zde analyzováno vnější a vnitřní prostředí organizace za pomoci STEP analýzy a Porterova modelu pěti sil na jejich základě byla sestavena SWOT analýza společnosti, přičemž je důležité se zaměřit na silné stránky a příležitosti vyplývající na základě hodnocení analýz prostředí. Nejsou opomenuty ani základní ekonomické ukazatele poukazující na stav společnosti.

5 Projektový management v organizaci Janiga Labs

5.1 Projekty ve společnosti Janiga Labs

Projekty se v organizaci Janiga Labs se píší na základě zkušeností, nejsou zde přesně definovány vnitřní směrnice na sestavení a zpracování projektů. Převážná část projektů je aplikována v korporacích, nicméně se nově začínají orientovat i na výzvy ESF projektů.

5.1.1 Interní rozdělení projektů

Tabulka 8 Interní projekty v Janiga Labs

Interní projekty
Reengineering – update produktového portfolia, kdy jednotlivé produkty shromažďují do uceleného systému
ESF – interní vývoj projektu na vývoj nového produktu – kofinancovaný pomocí ESF fondů

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka 9 Externí projekty v cílové organizaci

Externí projekty z hlediska cílové organizace
ESF projekty Doposavad v Janiga Labs netvořili ESF projekty, nyní se o ně začínají ucházet, mají podané žádosti. Ve firmě jsou zaměstnání znalci projektů na ESF. Nyní se přihlásili do projektu Projektový manager s dotací 70 milionů Kč.
Korporátní projekty

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka 10 Externí projekty z hled. času

Externí projekty z hlediska času
Krátkodobé projekty Konzultační projekty, které jsou v rozmezí 2-5 měsíců
Dlouhodobé projekty Implementační či vývojové projekty

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Tabulka 11 Externí projekty z hled. obsahu v Janiga Labs

Externí projekty z hlediska obsahu
Konzultační projekty Zavedení metodiky, zavedení procesního řízení, reengineering procesů, IT architektura a její uplatnění v praxi
Vývoj na zakázku Vývoj softwaru Implementace stávajícího produktového portfolia

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

5.2 Dokumentace pro získání informací o projektu

5.2.1 Poptávkový dokument

Request for Information (dále jen RFI), v českém překladu dokument pro Vyžádání informací, je poptávkovým dokumentem, jehož cílem je zjistit, zda má dodavatel dostupné služby či produkty, které splňují očekávání a požadavky zadavatele.

RFI se používá, pokud chceme jako poptávající získat více informací od dodavatele. Může jít o informace o produktech, službách, kapacitách apod. Její výsledek se obvykle zapracuje do plné poptávky RFP, která následuje. [15]

5.2.2 Žádost o nabídku

Žádost o nabídku je poptávkovým dokumentem, jehož cílem je získat nabídku dodavatele.

Request for proposal (dále jen RFP) využíváme k tomu, pokud potřebujeme získat nabídku od dodavatelů. Poptávkový dokument by měl být natolik podrobný, aby oslovení dodavatelé byli schopni vypracovat nabídku. Je mnohem podrobnější než RFI.

Poptávkový dokument by měl obsahovat cíle dodávky, kontaktní informace, požadavky zadavatele, čím a jak bude dodávka akceptována, informace o termínu odevzdání nabídky, termíny dodávky, platební podmínky a cenové požadavky a v neposlední řadě harmonogram. [16]

5.3 Studie proveditelnosti

Hlavním účelem studie proveditelnosti je zhodnotit možné varianty provedení projektu a posoudit realizovatelnost a životaschopnost vybraného řešení. Charakterizuje způsob realizace cíle projektu a zpřesňuje podrobnosti projektu, tedy především specifikaci cíle, potřebné náklady a nejdůležitější zdroje, základní časový plán s využitím alespoň hlavních milníků, očekávané přínosy a další významná rizika, která se týkají realizace projektu.

Každá studie proveditelnosti by měla začít identifikací možných variant řešení projektu a volbu optimální varianty.

Obecně studie proveditelnosti obsahuje minimálně následující témata: stručná charakteristika projektu, jeho postaty a obsahu, organizace a management projektu včetně personálního zabezpečení, marketingová analýza (trh, poptávka, konkurence, marketingový mix), technické a technologické řešení, dopad na životní prostředí, další podstatné charakteristiky projektu a jeho okolí (právní prostředí apod.), finanční analýza projektu, investiční studie (analýza přínosů a nákladů, zdroje financování), analýza rizik. [6]

5.4 Dokumentace projektu

V rámci dokumentace projektů bývá zpracovávána celá řada dokumentů. V Janiga Labs se zpracovává následující sada – definice projektu, status report, zápis z jednání, nástroje řízení projektu, projektový plán a registr rizik a akceptační testy.

5.5 Sestavení projektového týmu

V této organizaci nenajímají na pozici projektového manažera externí pracovníky, projekty si vedou zaměstnanci sami na základě svých dovedností a zkušeností. Projektový manažer organizace je členem Společnosti pro projektové řízení a splnil certifikaci B.

Externí pracovníky si společnost najímá pouze v případě technologicky náročných projektů a jedná se o pozici testerů daného projektu nebo vývojového technika.

Sestavení týmu není řízeno metodikou, tým je sestaven na základě zkušenosti projektového manažera, dovedností a zkušeností členů organizace a také na základě požadavků na projektový tým.

5.6 Komunikace

V rámci komunikace organizace na projektech je nejčastěji využívána osobní komunikace ať už formou porad nebo jednání se zainteresovanými stranami. Velmi často také dochází k neformální komunikaci týkající se projektů. Vzhledem k faktu, že projektový manažer řídí projekty nejen v rámci sídla společnosti v Praze nebo pobočky v Plzni, ale je najímán společnostmi po celé České republice, je velmi často aplikována e-mailová korespondence.

5.6.1 Zásady vedení a zápisu z porady ve společnosti Janiga Labs

V rámci společnosti Janiga Labs svolává projektový manažer poradou projektového týmu s periodicitou 1x za 14 dní. V rámci porady se řeší jednotlivé operativní úkoly v rámci projektu. Z každé porady je pořízen zápis, ve kterém se jednotlivě řešené úkoly dělí následujícím způsobem:

Nové úkoly jsou v rámci porady zadány projektovým manažerem nebo členem týmu. Danému úkolu je přiřazena zodpovědná osoba a časový milník, do kdy má být úkol hotový. Jedná-li se o úkol, který má vysokou prioritu splnění, může být hotov i dříve než nastane následující porada a tak se z nového úkolu stává dokončený úkol řídicí se pravidly pro dokončené úkoly. Pokud má úkol dlouhodobější charakter, na následující poradě se z nového úkolu stává trvajícím úkol, u kterého je kontrolován jeho průběh.

Trvajícím úkol se týká úkolu trvajícím více jak 14 dní, který je kontrolován i na další poradě projektového týmu.

Dokončený úkol je takový úkol, který byl splněn v plném rozsahu. Do další porady projektového týmu už se nepřepisuje.

5.7 Technická podpora

5.7.1 Využití technologií pro zlepšení distribuce informací

Správným využitím technologií můžeme zefektivnit distribuci informací. V dnešní době webové stránky, mobilní telefony, e-maily a další technologie. Zvláště v organizacích zabývajících se IT jsou tyto kanály využívány pro rychlé a efektivní vyhledávání informací, souvislostí a dokumentů, které potřebují pro zpracování.

Dále jsou také využívány intranety, na které jsou umístovány důležité soubory případně cloudová úložiště.

Efektivní distribuce informací by se bez dobrých komunikačních dovedností projektového manažera a jeho týmu neobešla. Pokud by však například technický pracovník zapomněl uvést důležité informace pro projektového manažera, tak do následně distribuované zprávy je třeba uvést podrobné technické informace, které ovlivní kritické funkce produktů či služeb vyvíjených společností v rámci daného projektu

5.7.2 Software využívaný v organizaci

Pro projektový management je využíván následující software.

Pro telekonference ať už v rámci jedné země nebo v komunikaci se zahraničními partnery je nejvíce využíván program Skype, kde je možné jak mluvit v reálném čase s daným člověkem, tak jej i vidět případně mu sdílet obraz z počítače při případném vysvětlování nebo poradě či zápisu.

E-mailovým klientem ve společnosti je nastaven MS Outlook, který je teď nyní díky propojení s nástroji MS Office užitečným pomocníkem jak ve správě e-mailové komunikace, tak v možnostech kalendáře, kde si může jednotlivý zaměstnanec evidovat svůj časový plán a termíny porad a zároveň může manažer díky možnosti sdílení kalendáře v rámci organizace efektivně plánovat společné porady a schůzky, kdy je schopen vidět kalendáře svých spolupracovníků a naplánovat tak poradu na čas, který se hodí všem zúčastněným. Výhodou je i mobilní aplikace, kdy si každý člen týmu může

zkontrolovat došlý zápis z porady nebo došlý e-mail kdekoliv, kde má dostupné síťové připojení.

Hojně využívaným programem je další program z řady Microsoft Office a jedná se o MS Project, který se stal efektivním nástrojem pro tvorbu projektového plánu, plán na zdrojové a časové náklady, přehled peněžních toků či analýzu EVA. Výhodou je opět možnosti týmového plánování se synchronizací s SharePoint.

Mezi novější software, avšak skutečně hojně využívaný nejen v rámci společnosti, ale stává se i klíčovým nástrojem v rámci zahraničních projektů jsou Google Docs. Dokumenty Google mají jednoduché uživatelské prostředí, se kterým se naučí pracovat každý a je tudíž přehledné pro i pro zahraniční klienty, je možné dokumenty v daném úložišti opravovat a upravovat ať už je daný pracovník připojen k internetu nebo není. Zvlášť v projektovém managementu je hojně využívaná možnost procházení historií úprav, kdy oprávnění uživatelé mohou zasahovat do daného dokumentu a každý člen pak může procházet dané změny. Soubory z Google Docs je možné uložit jako dokument Word, takže je možné daný dokument po celkových úpravách exportovat jako dokument Word a odeslat e-mailem všem zainteresovaným stranám.

5.8 Shrnutí kapitoly

V rámci této kapitoly byla stručně představena aplikace projektového managementu a jeho využití v rámci společnosti Janiga Labs s interním roztříděním projektů, sepsáním dokumentace využívané v rámci společnosti a pravidel pro sestavení projektového týmu. Vzhledem k tomu, že se společnost v rámci Consultingu zaměřuje na informační technologie, jsou zde představeny i nástroje technické podpory, bez které by nebylo možné vést a efektivně řídit nejen mezinárodní projekty, kterými se společnost také zabývá. Komunikace v rámci společnosti byla více specifikována v oblasti vedení porad, jelikož se v další kapitole bude v rámci řízení projektů analyzovat průběh porad, které jsou vedeny stejným projektovým manažerem.

6 Analýza komunikace dvou projektů

V této kapitole se budeme zabývat pouze analýzou komunikace v rámci daných dvou projektů nesoucí název „Korporace“ a „Instituce“. Projekty byly vedeny jedním projektovým manažerem.

Pro analýzu jsem si na základě článku [9] sestavila strukturu, podle které budu představovat a analyzovat jednotlivé projekty.

6.1 Struktura analýzy komunikace v rámci projektů

1. Charakter projektu a jeho cíl
2. Soupis zainteresovaných stran a identifikace klíčových osob
3. Identifikace klíčových sdělení a osob oprávněných je sdělovat či přijímat
4. Plán komunikace obsahující interní a externí komunikaci

4.1 Interní komunikace

Jak často tým bude komunikovat o projektu

Jaké informace budou komu sdělovány

4.2 Externí komunikace

Četnost setkání projektového týmu

Specifikace a četnost sdělení informací pro management zadavatele

4.3 Nástroje interní a externí komunikace

Formální komunikace (porady, telekonference, videokonference apod.)

Neformální Specifikace informací a komu budou jaké informace sdělovány

4.4 Jednání zainteresovaných stran

Použití metodiky komunikace zadavatele nebo metodiky komunikace dodavatele

Úprava dokumentace – jasná sdělení, srozumitelné a věcné zápisy z porad apod.

Distribuce informací – hlášení o stavu, termíny, rozvrh, matice odpovědnosti

4.5 Rizika komunikace

K čemu může díky nastavenému plánu docházet

6.2 Analýza komunikace v rámci projektu Korporace

6.2.1 Cíl a charakter projektu

Implementace IT procesů podpory

6.2.2 Soupis zainteresovaných stran a identifikace klíčových osob

Zadavatel projektu – zahraniční korporace

Dodavatel projektu - Janiga Labs s. r. o.

Klíčové osoby

Projektový manažer zadavatele

Projektový manažer dodavatele

6.2.3 Identifikace klíčových sdělení a osob oprávněných je sdělovat

Komunikace v rámci toho projektu probíhala mezi projektovým manažerem dodavatele (dále jen PMD), projektovým manažerem zadavatele (dále jen PMZ) a IT manažerem na straně zadavatele.

Tento bod nebyl v projektu Korporace exaktně stanoven, věcné výstupy projektu byly sdíleny v rámci celého týmu bez omezení, protože se jednalo o metodické výstupy, určené pro celý tým. Řídící dokumentace projektu byla sdílena mezi PMZ A PMD, IT manažerem byla revidována.

6.2.4 Plán komunikace obsahující interní a externí komunikaci

Interní komunikace

Projektový tým čítal celkem 5 osob. Setkání projektového týmu bylo stanoveno v periodě 1x za 14 dní, pokud nebylo operativně stanoveno jinak. PMD shromažďoval veškeré informace, avšak nebyla sestavena a nastavena přesná matice odpovědnosti. Vše zodpovídal projektový manažer, který komunikoval s celým projektovým týmem i s jeho jednotlivci.

Externí komunikace

PMZ společně s IT manažerem zadavatele komunikoval s PMD v pravidelných čtrnácti denních intervalech za pomoci telekonference, kdy bylo potřebné zjistit průběh projektu, zda jsou plněny milníky projektu a případně řešit problémy, které

v uplynulých dnech nestaly, a nebylo možné dané problémy řešit přes e-mailovou komunikaci.

Nástroje interní a externí komunikace

Formální komunikace

E-mailová korespondence – Prostřednictvím e-mail komunikaci PMD řídil většinu operativních úkolů projektu.

Sdílené úložiště Google – pro sdílení dokumentů bylo vytvořeno sdílené úložiště na Google, tzv. „Google Docs“, na kterém bylo jasně definováno, kdo může daný dokument upravovat a kdo na něj může pouze nahlížet. Každá změna dokumentu byla hlášena systémem. Bylo tedy možné sledovat aktuální úpravy členy týmu i řídit tzv. verzování dokumentace.

Osobní jednání – PMD i senior analytik v průběhu trvání projektu vícekrát navštívil organizaci Zadavatele, při kterém proběhla osobní setkání s celým týmem, tak cíleně s jednotlivými členy týmu dle projednávaného tématu. Pokud bylo potřeba vyřešit aktuální problémy či konflikty, PMD využil právě tyto příležitosti pro setkání se sponzory, aby je informoval o průběhu projektu a zda jsou plněny stanovené milníky projektu. Platformou pro toto setkání byl standardní projektový postup, a to setkání řídicího výboru projektu. Pro prezentování aktuálního postupu v projektu byl využíván prezentační software MS PowerPoint.

Telekonference - Dotazy ohledně průběhu projektu případné věcné otázky na PMD či PMZ resp. na řešitele věcných témat se řešili virtuálním „osobním“ setkáním, kdy se jednotliví účastníci viděli pomocí telekomunikačních vizualizačních prostředků (webkamery, telekonferenční kamery, velkoplošné obrazovky apod.), hovořili spolu v reálném čase. Toto bylo možné i z toho důvodu, že časový posun mezi destinacemi byl pouze 1 hodina. Výhodou bylo, že se telekonference mohly realizovat v rámci pracovní analogickým způsobem, jako by se jednalo o osobní poradu, aniž by musel být projektový manažer přítomen osobně.

Neformální komunikace

K neformální komunikaci s PMD byla příležitost pouze v případech, kdy byl osobně přítomen na pobočce, nicméně většina času byla rozplánována do setkání a porad a zjištění stavu projektu.

6.2.5 *Jednání zainteresovaných stran*

V rámci projektu byla použita metodika dodavatele s úpravami.

Distribuce informací – hlášení o stavu, termíny, rozvrh, odpovědnosti

K distribuci informací byly používány nástroje formální komunikace a vše bylo hlášeno projektovému manažerovi dodavatele. Akutní problémy byly řešeny bez časového rozvrhu e-mailovou korespondencí, jinak se důležité úkoly a milníky kontrolovaly každých 14 dní. Projektový manažer vícekrát navštívil centrálu organizace v zahraničí a během dvoudenní pracovní cesty zkonzultoval jak s týmem, tak s projektovým manažerem aktuální stav projektu.

Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti v daném projektu nebyla stanovena.

Úprava dokumentace

Úprava dokumentace byla řízena metodikou dodavatele.

6.2.6 *Rizika komunikace*

Rizikem komunikace v takto nastaveném plánu je podle mě u zahraničního projektu v první řadě jazyková bariéra. Přestože je PMD jazykově vybavený pro komunikaci s anglicky i německy mluvícími zeměmi, může nastat problém, kdy jednotlivé strany, jejichž mateřským jazykem není ten stejný jazyk, neporozumí zadání či otázce druhé strany a může dojít ke komunikační kolizi.

Dalším rizikem komunikace je převažující psaná forma, ve které není možné doptat se na jednotlivé detaily, protože e-maily by byly velmi obsažené a tudíž by ztráceli na své přehlednosti. PMD tak nemůže popisovat do detailu jednotlivá zadání, případně se projektový tým nemůže doptávat na podrobnosti zadání. Může tak nastat velký prostor nevyřešených otázek, které se během osobního setkání nestihnou vyřešit, a projekt se může pozdržet na banalitách.

6.3 Analýza komunikace v rámci projektu Instituce

6.3.1 Charakter projektu a jeho cíl

Projekt Instituce nese název „Elektronizace projektového řízení a nástroje komunikace“. Cílem projektu bylo vytvoření a implementace informačního systému pro projektové řízení a nástroje komunikace.

Do oblasti projektového řízení spadala evidence životního cyklu projektů realizovaných institucí, řízení projektových týmů, řízení projektových financí, řízení zdrojů projektů, řízení administrace projektů apod.

Oblast komunikace se zabývala komunikací mezi institucí a příspěvkovými organizacemi případně uvnitř instituce.

Výstupem projektu byla uživatelská příručka, dále proškolení administrátorů, proškolení uživatelů pro produktivní provoz a videokurz a e-learning kurz pro uživatele.

6.3.2 Soupis zainteresovaných stran a identifikace klíčových osob

V rámci organizační struktury projektu byl zřízen Řídící výbor (dále ŘV), Projektový manažer zadavatele (PMZ) a Projektový manažer dodavatele (PMD), Hlavní tým projektu (dále jen HTP) a Pracovní skupiny (dále jen PS) skládající se ze dvou skupin – projektový tým zadavatele (dále jen PTZ) a projektový tým dodavatele (dále jen PTD).

Řídící výbor

Řídící výbor dohlížel podle plánu řízení projektu nad průběhem jeho realizace v souladu se zadáním a dle platných smluvních vztahů. Rozhodoval o zásadních změnách v projektu, které měly dopad na zadání, platební podmínky či termín dokončení.

Hlavní tým projektu

Hlavní tým projektu řídil realizaci projektu, dohlížel na věcnou realizaci projektu v daných cenách a termínech. Specifikoval zadání pro tým realizace. Rozhodoval o změnách projektu, které nemají dopad na zadání, platební ceny či termín dokončení. Pravidelně reportoval ŘV o stavu projektu.

Pracovní skupina

Skládala se ze dvou skupin a to z PTZ a PTD.

6.3.3 Identifikace klíčových sdělení a osob oprávněných je sdělovat

Klíčovými osobami byli projektoví manažeři Zadavatele a Dodavatele.

V rámci tohoto dokumentu byla komunikace rozdělena do tří skupin.

První skupina byl řídicí výbor projektu a stakeholderi. Této skupině byly sdělovány klíčové informace o projektu, mezi něž se řadí čas, finance a kvalita.

Druhou skupinou byl projektový tým dodavatele. V druhé skupině bylo podáváno nejširší portfolio informací. Mezi projektovým manažerem dodavatele a odběratele probíhala komunikace o všech aspektech projektu.

Třetí skupina obsahovala jednotlivé členy týmu a business uživatele. Zde probíhala vysoce selektivní komunikace, pouze ohledně projektových úkolů. Specialisté pak zpracovávali dokumentaci, připomínkovali analýzy a spolupracovali na infrastruktuře.

6.3.4 Plán komunikace obsahující interní a externí komunikaci

Interní komunikace

Komunikace v projektovém týmu probíhala v rámci nastavené periodicity setkání jednou za 10 dní na poradě projektového týmu.

Externí komunikace

Četnost setkání projektového týmu zadavatele a projektového týmu dodavatele nebyla pevně stanovena, svolávala se operativně na základě dohody PMZ a PMD. Pevně stanoveny byly akorát porady v termínu splnění milníků projektu.

PMZ a PMD v rámci projektu byli v neustálém kontaktu jak přes e-mailovou korespondenci z důvodu řešení aktuálních situací a sdělování aktuálních informací.

Nástroje interní a externí komunikace

Formální komunikace

E-mailová korespondence – Prostřednictvím e-mail komunikaci PMD řídil většinu operativních úkolů projektu.

Sdílené úložiště dokumentů – pro sdílení dokumentů bylo vytvořeno sdílené úložiště, na kterém bylo jasně definováno, kdo může daný dokument upravovat a kdo na něj může pouze nahlížet. Každá změna dokumentu byla hlášena systémem. Bylo tedy možné sledovat aktuální úpravy členy týmu i řídit verzování dokumentace.

Osobní jednání – probíhala v rámci setkání projektového týmu dodavatele jednou za 10 dní v sídle organizace, v rámci setkání projektových týmů

Neformální komunikace

Do neformální komunikace lze zařadit komunikaci mimo porady projektových týmů. Z hodnocení komunikace projektového manažera se v průběhu projektu stávalo, že člen týmu buďto formou osobního setkání nebo formou e-mailové konverzace řešil aktuální otázku týkající se projektu či sděloval projektovému manažerovi aktuální situaci projektu či informaci týkající se projektu, aniž by čekal na radu projektového týmu. Navíc ať už PMZ nebo kdokoliv z členů projektového týmu dodavatele řešili aktuální informace či problémy s PMD v případě potřeby telefonicky. Dále PMD sdělil, že PMZ získával od svého projektového týmu taktéž informace v období mezi poradami ať už osobním setkáním či e-mailovou korespondencí, tudíž byli projektoví manažeři informováni členy týmu nejen v rámci porad projektových týmů, ale operativně v průběhu projektu. Na základě této skutečnosti tak projektoví manažeři na obou stranách mohli řešit nastalé situace nejen na oficiálních poradách, ale v případně akutnosti situace ihned.

6.3.5 Jednání zainteresovaných stran

Distribuce informací

Informace, kde bylo nutné potvrzení převzetí, byly předávány ve formě písemnosti osobně. Jednalo se o Status report, Předávací a akceptační protokol a Zápis. Dále bylo možné předat informaci pomocí elektronické pošty – připomínkování dokumentů, upřesnění termínů či kontaktů. Operativní informace bylo možné sdělit telefonicky s následným potvrzením elektronickou cestou.

Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti byla nastavena.

Úprava dokumentace

Názvy dokumentů

Názvy dokumentů obsahovali trvalý prefix označující zkratku instituce, druh dokumentu (SR = status report, HTP = zápis z jednání http, PS = zápis z jednání

pracovní skupiny, RV = zápis z řídicího výboru), dále verze dokumentu a datum vydání dokumentu.

Pro zhotovení písemností byly používány výstupní formáty MS Office 2007 nebo vyšší.

6.3.6 Rizika komunikace projektu

Rizika v rámci komunikaci projektu a řešení problémů bylo nastaveno následujícím způsobem. V rámci teoretického řešení problémů byla zmíněna i eskalace problému, která se v rámci tohoto projektu využila. Zodpovědnost za identifikaci problému a jeho evidenci měl každý účastník projektu. Zodpovědnost za řešení problému měl projektový manažer.

První možností byla tzv. Urychlení. Pokud nebyl otevřený problém vyřešen ke stanovenému datu a chybějící řešení mohlo mít vliv na projektové kroky, pak bylo třeba řešení problému urychlit. Projektový manažer vyhodnotil příčiny, proč otevřený problém nebyl vyřešen, a definoval, co se pro vyřešení tohoto problému muselo udělat. Dále definoval, kdo byl za řešení zodpovědný, pokusil se zvýšit počet členů týmu řešících tento otevřený problém a zjistit, zda otevřený problém bude nebo nebude včas vyřešen. Další možností bylo zvýšení priority či upravení časového plánu.

Druhou možností byla tzv. Eskalace. Pokud otevřený problém nebyl vyřešen v souladu s plánem projektu, což mohlo významně ovlivnit časový průběh projektu, pak se mohl Projektový manažer rozhodnout, že jej předloží řídicímu výboru.

Třetí možností byl tzv. Krizový režim. Pokud docházelo ke krizi, například významný člen opustil tým, pak bylo třeba, aby Projektový manažer neprodleně posoudil projekt, jeho stav a dopad krize. Projektový manažer mohl také vypracovat postup, jak zahrnout změnu do plánu projektu. Ve všech případech zapojoval Projektový manažer pracovníky nejnižších úrovní do procesu přijímání rozhodnutí.

6.4 Hodnocení porady projektového týmu

6.4.1 Porovnání zásad vedení porady projektu Korporace a projekt Instituce

Základní zásady vedení porad byly u obou projektů stejné – strukturování, plánování předem, oznámení tématu apod. U projektu Instituce byly mandatorní zápisy, které se pořizovaly z každé porady. U projektu Korporace toto bylo řešeno dle potřeby, některé porady byly operativní k tématu a formální se nedělal.

6.4.2 Dotazníkové šetření vedení porad projekt Instituce

Na základě dohody bylo provedeno dotazníkové šetření na téma vedení porad v rámci projektu Instituce. Pro projektový tým jsou porady nezbytnou součástí komunikace na daném projektu a také pro předání informací od zákazníka prostřednictvím projektového manažera, pokud se projektový tým dodavatele nesetkává pravidelně s projektovým týmem zadavatele.

Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnocení porad PTD vedené pouze PMD a tak i zpětnou vazbu na vedení porad, dále na efektivnost a užitečnost porad. Uvedený výrok bylo možné hodnotit na stupnici „Souhlasím“ – „Spíše souhlasím“ – „Nevím“ – „Spíše nesouhlasím“ – „Nesouhlasím“.

Výrok č. 1: Byl/a jsem seznámen/a s účelem porady a probíranými tématy.

S tímto výrokem plně souhlasilo 5 účastníků, což z celkového počtu 8 respondentů činí 62%. 3 zbývající ohodnotili daný výrok odpovědí „Spíše souhlasím“. Souhrnně je možné zhodnotit, že projektový tým byl seznámen s probíranými tématy i účelem porady a každý tedy věděl, na jaká témata se má připravit.

Výrok č. 2: Témata porady byla sestavena dle priorit důležitosti.

U tohoto výroku se jeden respondent ohradil odpovědí „Spíše nesouhlasím“, 4 pracovníci odpověděli, že souhlasí a 3 zvolili odpověď „spíše souhlasím“. Vzhledem k tomu, že priority v rámci přípravy porady určoval projektový manažer, je možné předpokládat, že na to bude mít část týmu jiný názor a jako prioritní by označila jiné body porady.

Výrok č. 3: Porada začala včas a podklady pro ni byly řádně připraveny.

Pro efektivní vedení porady je důležité začít včas a mít připravené podklady, ať je tím rozuměn zápis z minulých porad případné materiály k projednání. Zde se 87% respondentů vyjádřilo odpovědí „Souhlasím“ a pouze jeden respondent zvolil variantu „Spíše souhlasím“.

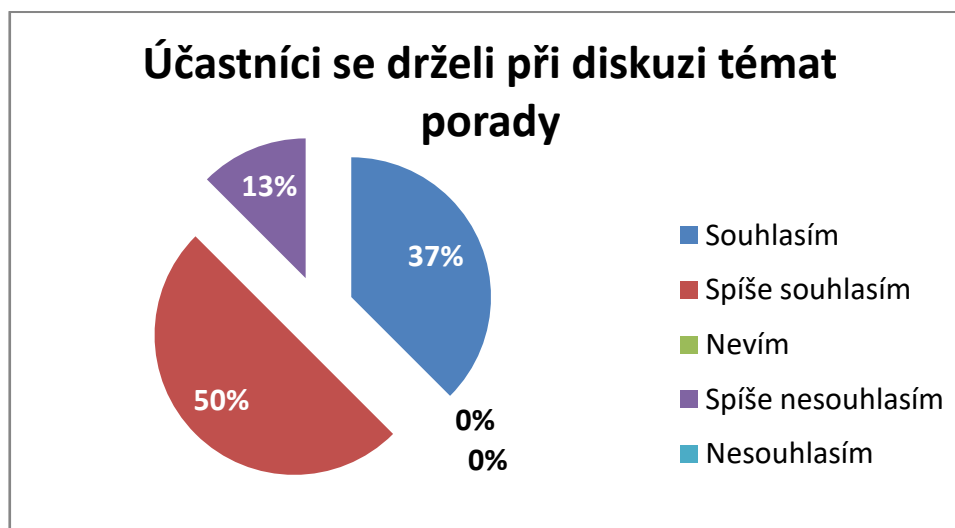
Výrok č. 4: Spolupráce a komunikace v průběhu porady byly koordinovány PM

Vzhledem k letité zkušenosti vedení porad projektového týmu byl tento výrok ohodnocen 62% výrokem „Souhlasím“ a 3 respondenti odpověděli „Spíše souhlasím“. Vzhledem k tomu, že PM nezasahoval do každé myšlenky pronesené účastníkem porady, mohl mít účastník pocit, že není komunikace až tolik koordinována PM.

Výrok č. 5: Účastníci se drželi při diskuzi témat porady.

Na základě hodnocení výroku vyplývající z přiloženého grafu 4 respondenti spíše souhlasili s uvedeným výrokem, 3 respondenti souhlasili s daným výrokem a 1 respondent spíše nesouhlasil. V rámci porad projektového týmu se dle slov projektového manažera v rámci diskuse nad danými tématy pro úplnost vysvětlení problematiky účastníci občas odchyli od daného tématu. Na základě této informace usuzují, že vzniklo takovéto ohodnocení výroku.

Graf 1 Výrok č. 5 Účastníci se drželi při diskuzi témat porady



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Výrok č. 6: Měl/a jsem prostor vyjádřit se k probíraným tématům.

75% dotazovaných, tedy 6 respondentů uvedlo, že plně souhlasí s uvedeným výrokem a tudíž měli prostor pro vyjádření svého názoru k probíranému tématu. Pro PM je důležité

nechat prostor pro vyjádření všem účastníkům porady, protože mohou mít zkušenosti z jiných projektů a tak může nejen PM efektivně vyřešit daný úkol či problematiku.

Výrok č. 7: V případě nejasnosti jsem dostal/a prostor pro vznesení dotazu.

Tak jako u předchozího výroku je důležité, aby PM dal prostor pro vznášení dotazů týkajících se probíraných témat na poradě, aby se předešlo komunikačním nedorozuměním a případným problémům vzniklým z nepochopení zadaného úkolu nebo sdělené informace. S tímto výrokem souhlasilo 7 zúčastněných, zbývajících respondent uvedl jako svou odpověď možnost „Spíše souhlasím“.

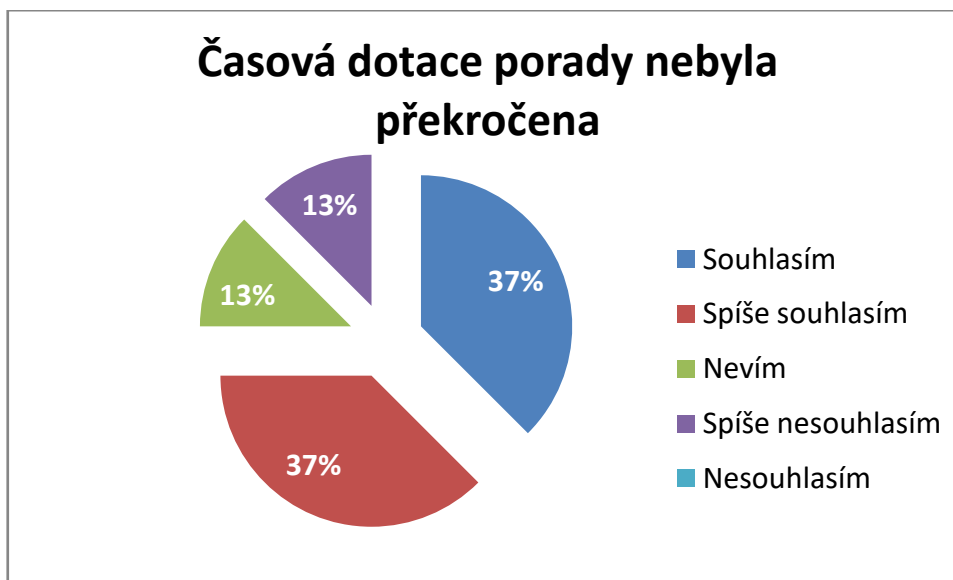
Výrok č. 8: Úkoly na poradě byly rozděleny jasně s jasnými odpověďmi na otázky – Co? Kdo? Do kdy? Jak? Zdroje?

Na tuto otázku 5 respondentů, tedy 62%, vyjádřilo souhlas s daným výrokem, 2 respondenti „spíše souhlasili“ a jeden účastník porad „spíše nesouhlasil“ s uvedeným výrokem. Bohužel se mi nepodařilo získat informaci, proč daný respondent spíše nesouhlasil s daným výrokem, zda neměl přesně zadané informace ohledně termínu, či zdrojích. Pro PM je to zpětná vazba pochopení týmu odpovědí na zadané úkoly týkající se termínů, zodpovědnosti či zdrojů.

Výrok č. 9: Časová dotace porady nebyla překročena.

Na základě graficky zpracovaných odpovědí respondentů vyplývá, že 3 souhlasí a spíše souhlasí s daným výrokem, že časová dotace porady nebyla překročena. 1 respondent uvedl, že spíše nesouhlasí s výrokem a tedy časová dotace na poradě byla překračována. 1 respondent uvedl odpověď „Nevím“. Z uvedeného hodnocení je patrné, že docházelo k drobnějším porušováním časové dotace a je potřeba více dbát na časový limit.

Graf 2 Výrok č. 9 Časová dotace porady nebyla překročena



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Výrok č. 10: Program porady byl dodržen, porada byla korektní a věcná.

U daného výroku 50% účastníků uvedla odpověď „Souhlasím“, 3 účastníci zvolili odpověď „Spíše souhlasím“ a poslední respondent uvedl, že „Spíše nesouhlasím“ s daným výrokiem. Z hodnocení účastníků vyplývá, že program porad byl většinově dodržován a docházelo k drobným odchýlením, což může souviset s výrokiem ohledně vedení diskuze, kdy mohlo docházet k odklonění od programu v rámci řešení úkolů v širší souvislosti mimo vytyčené body porady.

Výrok č. 11: Zápis z porady byl stručně a jasně napsán a zpřístupněn do určeného data.

Závěrečný výrok byl hodnocen 75% účastníků možnostmi „Souhlasím“ a 25% „Spíše souhlasím“. Dvěma respondentům tedy zápis z porady nepřipadal dostatečně jasně napsán nebo stručně, nicméně co může být pro jednoho člena projektového týmu nepodstatnou informací, může být naopak pro jeho kolegu klíčovou informací, proto je důležité, aby zápis z porady byl obsažný na informace pro všechny členy týmu.

6.5 Zhodnocení dotazníkového šetření

Na základě uvedeného hodnocení vedení porad projektovým manažerem je možné vyhodnotit, že porady byly ve více jak z 50% vedeny dle pravidel, diskuse byla řízena

projektovým manažerem, každý účastník dostal prostor pro vyjádření k dané problematice nebo možnosti položit dotaz.

V žádné variantě nebyla vybrána varianta „Nesouhlasím“, což je možné vzít jako směrodatný údaj o schopnostech PM vést efektivně poradů a neokrádat projektový tým o čas řešením zbytečností.

Na základě rozhovoru s projektovým manažerem a seznámení s výsledky dotazníkového šetření bylo zjištěno, že tento projektový tým nebyl složen s přihlédnutím k Belbinově škále vlastností a tak docházelo například k odbočení od tématu v diskusi v rámci porady, což poté vedlo k neefektivitě časové dotace porady či informační role porady.

6.6 Shrnutí kapitoly

V této kapitole byla na základě připravené struktury analyzována komunikace v rámci dvou projektů, přičemž jeden byl řízený v rámci České republiky a jeden byl řízený v rámci mezinárodního projektu. Jsou zde charakterizovány jednotlivé komunikační nástroje, pravidla a specifikace komunikace na projektu, přičemž klíčovou roli zde sehrál projektový manažer, který nesl zodpovědnost za správnost komunikace. V projektu Instituce však měl nad sebou projektový manažer ještě nadřazený prvek a tím byl Řídící výbor, kterému podléhal i projektový manažer.

Na základě hodnocení a analýzy projektových týmů a jejich komunikace bylo zjištěno, že projektový manažer nedbal specifických rolí odpovídající Belbinově škále.

7 Navrhovaná doporučení

7.1 Sestavení matice odpovědnosti v každém projektu

Tabulka 12 Opatření č. 1

Název opatření	Sestavení matice odpovědnosti v každém projektu
Cíl opatření	Jasná definice a strukturovanost předávaných dat
Obsah opatření	Každý projekt, i když projektový tým čítá pouze pár členů, by měl mít jasně definovanou a strukturovanou matici odpovědnosti v týmu, protože i přes mnohaleté zkušenosti projektového manažera může dojít k nenadálé situaci v rámci projektového týmu, kterou nebude možné předpokládat a i když je ve většině literatury uvedeno, že za projekt zodpovídá projektový manažer, tak i projektový manažer se může v rámci nastavení projektu zodpovídat řídicímu výboru.
Postup opatření	Sestavení matice odpovědnosti v logice struktury WBS, dále uvést koordinaci projektu, čerpání finančních prostředků, schvalování organizačních norem apod.
Realizátor opatření	Projektový manažer
Nároky na zdroje	Zpracování matice odpovědnosti projektovým manažerem
Rizika opatření	Člen projektového týmu odejde z práce na projektu a odpovědnosti bude muset převzít jiná osoba Špatné rozřazené odpovědnosti za úkoly

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.2 Složení projektových týmů z hlediska rolí

Tabulka 13 Opatření č. 2

Název opatření	Složení projektových týmů z hlediska rolí dle typologie např. Belbina především k interním pracovníkům společnosti
Cíl opatření	Efektivně personálně zabezpečené projektové týmy
Obsah opatření a postup	Požadavky na složení projektového týmu jsou z hlediska jedinečnosti každého projektu rozdílné a tak by měl projektový manažer dbát na skladu týmu, aby neměl v rámci týmu zastoupené

	některé role vícekrát, než je potřebné. Tuto možnost volí především k interním pracovníkům, protože externí pracovníci bývají většinou na projekt přiděleni. Pro komunikaci v rámci projektového týmu je klíčové mít širší spektrum rolí, aby bylo možné jednak využít vlastností tvůrce, který se snaží vyhledat příležitosti ke skupinové diskusi, jednak hodnotitele a kritika, který analyzuje složité otázky a může mít mnoho zajímavých postřehů k fungování komunikace a také role předsedy, který pomáhá rozdělit role a je klidným, nestranným prvkem, který může v rámci porad a jednání velice pomoci projektovému manažerovi.
Postup opatření	Podrobné prostudování typologie, poté rozřazení pracovníků dle této typologie do příslušných rolí a při sestavování týmu dbát nejen na zkušenosti a dovednosti, ale vzít v potaz i příslušnou „rolí“ pracovníka.
Realizátor opatření	Projektový manažer
Nároky na zdroje	Personální obsazení projektového týmu odpovídající příslušné roli
Rizika opatření	Špatné odhadnutí schopností a charakteru člena projektového týmu

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.3 Přijetí nových kolegů

Tabulka 14 Opatření č. 3

Název opatření	Přijetí nových kolegů
Cíl opatření	Rozšíření zaměstnaneckého kolektivu a projektového týmu
Obsah opatření	Nový kolega může vnést nové nápady do projektu a přinést nové formy komunikace v rámci projektového týmu ať už svými zkušenostmi, anebo také svým charakterem a doplnit tak projektový tým, vykryt slabou stránku jiného člena projektového týmu a získat tak na efektivnosti. Výhodou pro nového kolegu bude naopak zkušenosti od projektového manažera v komunikačních dovednost, kde je důležitá lidská i sociální zralost. Dalším faktorem pro přijetí kolegů může být lepší zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců v době dovolených či práce na zahraničních projektech, bude možné předat know-how

	ohledně portfolia produktů, a také se zvýší možnosti pro rozšíření portfolia produktů, aby se společnost mohla zaměřit i na další trhy a získala tak větší klientelu.
Postup opatření	Výběrové řízení na nové pozice společnosti, přijetí a zapracování nových kolegů a zapojení do Business consultingu či do oddělení Zakázkového a speciálního vývoje.
Realizátor opatření	Projektový manažer/Jednatel společnosti
Nároky na zdroje	Nároky na mzdy, na druhou stranu ale také vyšší zisk
Rizika opatření	Špatný výběr nových kolegů Mladí kolegové budou chtít do organizace jen na pár let pro získání zkušeností a poté jít do další společnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.4 Shrnutí kapitoly Navrhovaná doporučení

Pro navrhovaná doporučení bylo potřebné zanalyzovat současný stav organizace jak z vnějšího, tak vnitřního prostředí a zároveň analyzovat možnosti projektového řízení a komunikaci na projektu tak, aby bylo možné navrhnout efektivní opatření, která povedou k zlepšení konkurenceschopnosti, rozšíření kolektivu pracovníků v rámci společnosti a k dodržování zásad při stanovení komunikace na projektovém týmu.

Závěr

V rámci bakalářské práce bylo zpracováno téma „Komunikace v projektovém týmu“, které zahrnovalo v teoretické části definování pojmů a definic z projektového řízení, aby bylo možné na základě této části aplikovat poznatky do části praktické.

V teoretické části byly definovány základní pojmy týkající se projektového managementu, jeho znalostních okruhů, řízení projektového týmu a zainteresovaných stran. Po vymezení těchto pojmů byla dále charakterizována komunikace v rámci projektového managementu, plán komunikace projektu a charakterizovány behaviorální kompetence projektového manažera, které souvisí s komunikací.

V následující kapitole byla představena a charakterizována společnost Janiga Labs, ve které bylo analyzováno projektové řízení a charakterizována komunikace v rámci dvou projektů a jejich projektových týmů.

Cílem této práce byla analýza komunikace v rámci projektového týmu, přičemž bylo umožněno porovnat komunikaci v rámci dvou projektových týmů, jednoho týmu tuzemského a jednoho týmu pracujícího na mezinárodním projektu. Informace pro analýzu byly sestaveny jednak z komunikace s projektovým manažerem, který oba projekty vedl a jednak ze zápisů porad projektových týmů. Porovnáno bylo také vedení porad v rámci těchto dvou projektů, přičemž v týmu z tuzemského projektu bylo umožněno provést dotazníkové šetření, které hodnotilo právě vedení porad.

Na konec byla navržena opatření ke zlepšení v rámci komunikace a jejího zabezpečení v projektovém týmu díky analyzovaným projektům a rozhovorům s projektovým manažerem. Jako jeden z nedostatků na základě analýzy vnímám nepřihlížení projektového manažera při skládání projektového týmu k Belbinově škále. Pakliže bude sestaven tým dle těchto rolí, jsou schopni navzájem pokrýt slabé stránky členů týmu a získat tak na efektivnosti a úspěšnosti týmu.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Znalostní okruhy PM	12
Tabulka 2 Belbinova typologie týmových rolí	29
Tabulka 3 Formy komunikace	31
Tabulka 4 Ekonomické ukazatele Janiga Labs. (v tis. Kč).....	49
Tabulka 5 Tabulka rentability společnosti Janiga Labs.....	49
Tabulka 6 Obratovost společnosti Janiga Labs.....	50
Tabulka 7 SWOT analýza společnosti.....	51
Tabulka 8 Interní projekty v Janiga Labs	55
Tabulka 9 Externí projekty v cílové organizaci.....	55
Tabulka 10 Externí projekty z hled. času	56
Tabulka 11 Externí projekty z hled. obsahu v Janiga Labs	56
Tabulka 12 Opatření č. 1.....	74
Tabulka 13 Opatření č. 2.....	74
Tabulka 14 Opatření č. 3.....	75

Seznam obrázků

Obrázek 1 Model komunikačního procesu	30
Obrázek 2 Logo společnosti Janiga Labs	42
Obrázek 3 Organizační struktura společnosti	43

Seznam grafů

Graf 1 Výrok č. 5 Účastníci se drželi při diskusi témat porady.....	70
Graf 2 Výrok č. 9 Časová dotace porady nebyla překročena	72

Seznam použitých zkratek

CPM	Critical Path Method
ESF	Evropské strukturální fondy
EVA	Economic Value Added
HTP	Hlavní tým projektu
IPMA	International Project Management Association
IT	Informační technologie
JIT	Just in time
MS	MicroSoft
NDA	Non-disclosure agreement
PERT	Program Evaluation and Revue Technique
PEST	Politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMD	Projektový manažer dodavatele
PMZ	Projektový manažer zadavatele
PS	Pracovní skupina
PTD	Projektový tým dodavatele
PTZ	Projektový tým zadavatele
RFI	Request for Information
RFP	Request for Proposal
ŘV	Řídící výbor
WBS	Work Breakdown Structure
ZČU	Západočeská univerzita

Seznam použité literatury

- [1] SKALICKÝ, Jiří, Milan JERMÁŘ a Jaroslav SVOBODA. *Projektový management a potřebné kompetence*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
- [2] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- [3] TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Brno: ComputerPress, 2007. ISBN 978-80-251-1759-0.
- [4] NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4.
- [5] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: GradaPublishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-
- [6] JEŽKOVÁ, Zuzana. *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.
- [7] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [8] SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: kompletní průvodce*. Brno: ComputerPress, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.
- [9] JERMÁŘ, Milan. *Plán komunikace v řízení vzdělávacích projektů*. Ekonomika Management Inovace 2015, 71s. 32-41.
- [10] EGER, Ludvík. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: Nava, 2013. ISBN 978-80-7211-453-5.
- [11] Řešení a služby. *JLabs* [online]. c2007-2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: http://www.index.cz/reseni_a_sluzby/
- [12] O nás. *JLabs* [online]. c2007-2017 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: http://www.index.cz/o_nas/
- [13] Krutina, Václav. *Ekonomika podniku*. Studijní pomůcka pro kombinované studium. Studijní text. České Budějovice: EF JU, 2012.

- [14] KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [15] RFI (Request for Information) - vyžádání informací. *ManagementMania* [online]. c2011-2016 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rfi-request-for-information-vyzadani-informaci>
- [16] RFP (Request for Proposal) - poptávka. *ManagementMania* [online]. c2011-2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rfp-request-for-proposal>
- [17] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.
- [18] TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [19] PITAŠ, Jaromír. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2012. ISBN 978-80-260-2325-8.
- [20] *Systémy managementu jakosti - Směrnice pro management jakosti projektů*. Praha: Český normalizační institut, 2004.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazníkové šetření pro hodnocení porad v rámci projektového týmu
Instituce

Přílohy

Příloha A: Dotazníkové šetření pro hodnocení porad v rámci projektového týmu
Instituce

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat, na základě souhlasu projektového manažera, o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se hodnocení porad na projektu _____. Údaje z vyplněných dotazníků budou anonymně zpracovány a poslouží pro analýzu a hodnocení vedení porad v rámci projektu, který je jako jeden ze dvou zpracováván v mé bakalářské práci „Komunikace v projektovém týmu“. Své odpovědi, prosím, zvýrazněte.

Děkuji za Vaši ochotu a čas.

S pozdravem

Johana Kutková

Vedení porad

Hodnoticí škála: Souhlasím – Spíše souhlasím – Nevím – Spíše nesouhlasím - Nesouhlasím

Svou odpověď prosím zvýrazněte barvou nebo použitím možnosti „**Tučné**“ či „Podtržení“.

1. Byl/a jsem seznámen/a s účelem rady a probíranými tématy.

Souhlasím – Spíše souhlasím – Nevím – Spíše nesouhlasím - Nesouhlasím

2. Témata rady byla sestavena dle priorit důležitosti.

Souhlasím – Spíše souhlasím – Nevím – Spíše nesouhlasím - Nesouhlasím

3. Rada začala včas a podklady pro ni byly řádně připraveny.

Souhlasím – Spíše souhlasím – Nevím – Spíše nesouhlasím - Nesouhlasím

4. Spolupráce a komunikace v průběhu rady byla koordinována projektovým manažerem.

Souhlasím – Spíše souhlasím – Nevím – Spíše nesouhlasím - Nesouhlasím

5. Účastníci se drželi při diskuzi témat rady

Souhlasím – Spíše souhlasím – Nevím – Spíše nesouhlasím - Nesouhlasím

6. Měl/a jsem prostor vyjádřit se probíraným tématům
Souhlasím – Spíše souhlasím – Nevím – Spíše nesouhlasím - Nesouhlasím
7. V případě nejjasnosti jsem dostal/a prostor pro vznesení dotazu
Souhlasím – Spíše souhlasím – Nevím – Spíše nesouhlasím - Nesouhlasím
8. Úkoly na poradě byly rozděleny jasně s jasnými odpověďmi na otázky – Co? Kdo?
Do kdy? Jak? Zdroje?
Souhlasím – Spíše souhlasím – Nevím – Spíše nesouhlasím - Nesouhlasím
9. Časová dotace porady nebyla překročena
Souhlasím – Spíše souhlasím – Nevím – Spíše nesouhlasím - Nesouhlasím
10. Program porady byl dodržen, porada byla korektní a věcná
Souhlasím – Spíše souhlasím – Nevím – Spíše nesouhlasím - Nesouhlasím
11. Zápis z porady byl stručně a jasně napsán a zpřístupněn do určeného data
Souhlasím – Spíše souhlasím – Nevím – Spíše nesouhlasím - Nesouhlasím

Slovní hodnocení: V případě, že byste se rád/a vyjádřil/a k jednotlivým výroky, využijte prosím zbytek této stránky nebo odpověď v e-mailu při odesílání dotazníku. Děkuji.

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Abstrakt

KUTKOVÁ, Johana. *Komunikace v projektovém týmu*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 70 s., 2017

Klíčová slova: projektový management, projektový tým, porada, komunikace

Bakalářská práce se věnuje projektovému managementu se zaměřením na komunikaci v projektu. V teoretické části jsou představeny pojmy týkající se projektového managementu, řízení projektového týmu, zainteresovaných stran a komunikace v rámci projektového týmu. V praktické části práce charakterizuje společnost Janiga Labs s.r.o. a analyzuje její přístup k projektovému řízení. Pro splnění cíle práce byly vybrány dva projekty realizované touto společností, u nichž byla provedena analýza komunikace. U jednoho z projektů pak bylo zhotoveno dotazníkové šetření vedení porad. Na základě získaných závěrů byla navržena následující opatření: sestavení matice odpovědnosti v každém projektu, složení projektových týmů z hlediska rolí dle typologie a přijetí nových kolegů do společnosti.

Abstract

KUTKOVÁ, Johana. *Communication in the project team.projektovém týmu*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 70 p., 2017

Key words: project management, project team, team meeting, communication

The bachelor thesis deals with the project management focused on the communication in project. The theoretical part presents the terms of project management, managing of a project team, involved parties and the communication within the project team. The practical part characterizes the company Janiga Labs s. r. o. and analyzes its approach towards the project management. Two projects of the company whose communication was analyzed were chosen to achieve the aim of the thesis. Conducted survey of the meetings was done for one of the projects. Based on the gained conclusions the following measures were proposed: the setup of the responsibility matrix at every project, creation of the project team by taking into consideration the roles based on the typology and admission of new colleagues to the company.